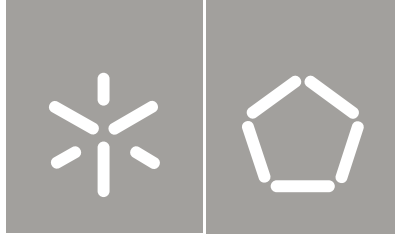


Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Helder José Faria Pinto

Inovação estratégica na indústria têxtil
e do vestuário nacional: estudo de caso

Helder José Faria Pinto
Inovação estratégica na indústria têxtil
e do vestuário nacional: estudo de caso



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Helder José Faria Pinto

Inovação estratégica na indústria têxtil
e do vestuário nacional: estudo de caso

Tese de Mestrado
Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao
Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professor Doutor Paulo Afonso
Professora Doutora Filipa Dionísio Vieira

Outubro de 2012

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS
PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO
ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, __/__/____

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Desde já agradeço a todos aqueles que antes, durante e depois valorizaram este trabalho e me apoiaram na sua realização.

Agradeço aos meus pais e irmã que me apoiaram e sustentaram durante todos estes anos, acreditando sempre nas minhas capacidades.

Gostaria de agradecer também aos meus orientadores, Doutor Paulo Afonso e Doutora Filipa Dionísio Vieira, pelo seu interesse, capacidade e atenção que me dispensaram.

RESUMO

A indústria têxtil e do vestuário portuguesa (ITVP) necessita inovar não apenas nos produtos ou nos processos, mas através de novas estratégias de negócio, isto é, colocando em prática novos modelos de negócio. O desenvolvimento destes novos modelos de negócio carece de uma correta avaliação estratégica, no sentido de tornar os modelos de negócio inovadores bem-sucedidos e consequentemente as empresas mais competitivas.

Este projeto de investigação centra-se na discussão das tendências e dos novos modelos de negócio para a indústria têxtil e do vestuário a partir das ferramentas e da abordagem que suportam a inovação estratégica.

Numa primeira fase, foi realizada uma análise geral da indústria têxtil e do vestuário e do respetivo mercado potencial, no que respeita a tendências e oportunidades. Para o efeito, fez-se uma análise documental e realizaram-se quatro entrevistas semiestruturadas. Numa segunda etapa do projeto de investigação foi desenvolvido um estudo de caso numa pequena empresa do setor têxtil e do vestuário nacional, a fim de analisar e discutir a aplicabilidade e o grau de interesse das tendências do negócio identificados ao nível da ITVP.

Identificaram-se diversas tendências no negócio da ITVP nomeadamente: a utilização de novas materiais, particularmente novas fibras e a aposta em tecidos funcionais. Por outro lado, constatou-se a importância dos *spin-offs* para a concretização de novos modelos de negócios e o recurso a diversas estratégias colaborativas para alavancar o modelo de negócio existente.

Os resultados do estudo de caso mostraram que a empresa estudada privilegia sobretudo as estratégias colaborativas com parceiros nacionais, atribuindo uma importância intermédia à criação de novos produtos e reduzida importância à criação de um *spin-off*.

ABSTRACT

The textile and clothing Portuguese industry (ITVP) needs to innovate not just in products and processes, but through new business strategies, i.e. putting in practice new business models. The development of these new business models lacks a proper strategic assessment, in order to make innovative business models more successful and competitive.

This research project focuses on the discussion of trends and new business models for the textile and clothing industry using the tools and approach that support strategic innovation.

Initially, we performed a general analysis of the textile and clothing industry and the respective potential market, regarding trends and opportunities. To this end, a documentary analysis was performed and they were conducted four semi-structured. In the second stage of the research project it was conducted a case study in a small company of the textile and clothing Portuguese industry, in order to analyze and discuss the applicability and the degree of interest of the different business trends identified at the level of ITVP.

We identified several trends in terms of the ITVP business namely, the use of new materials, particularly new fibers and functional products. Furthermore, it was noted the importance of spin-offs for the materialization of new business models and the use of various collaborative strategies to leverage the existing business model.

The results of the case study showed that the studied company focuses mainly on collaborative strategies with national partners, assigning a medium importance to the creation of new products and limited importance to the creation of a spin-off.

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice.....	ix
Lista de Figuras.....	xiii
Lista de Tabelas	xv
Lista de Gráficos	xvii
Lista de Acrónimos e Siglas	xix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Inovação e novas estratégias na indústria têxtil e do vestuário nacional	1
1.2 Inovação estratégica	4
1.3 Caso de estudo.....	7
1.4 Estrutura da dissertação.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Inovação	9
2.1.1 Recursos e ferramentas de inovação.....	10
2.1.2 Tipos de inovação	11
2.1.3 Barreiras à inovação	13
2.1.4 Vantagens e resultados da inovação	15
2.2 Estratégia e modelos de negócio	17
2.2.1 Estratégia	17
2.2.2 Perfil e planeamento estratégico.....	19
2.2.3 Técnicas de controlo.....	22

2.2.4 Modelos de negócio.....	22
2.3 Inovação estratégica	25
2.3.1 Meios de inovação estratégica.....	25
2.3.2 Obstáculos à inovação estratégica.....	27
2.4 Cocriação e inovação aberta.....	28
2.4.1 Cocriação	29
2.4.2 Inovação Aberta.....	30
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	33
3.1 Estratégia de investigação	33
3.2 Estudo de caso	35
3.2.1 Tipos de estudos de caso	36
3.2.2 Preparação do estudo de caso	37
3.2.3 Recolha dos dados	38
3.3 Problema de investigação.....	39
3.4 Etapas desta investigação	40
4. CASO DE ESTUDO.....	43
4.1 O setor têxtil.....	43
4.2 Descrição da empresa.....	46
4.3 Sistema produtivo.....	50
4.4 Processamento da encomenda.....	53
4.5 Análise estratégica da empresa	58
4.5.1 Perfil estratégico	58
4.5.2 Inovação na empresa	68
4.5.3 Modelo de negócio da empresa	68
4.6 Tendências e novos modelos de negócio na ITVP.....	70
4.6.1 Principais tendências e áreas de intervenção na ITVP	71
4.6.2 Novos materiais e novas funcionalidades.....	74

4.6.3 Tendências no negócio na ITVP	78
4.6.4 Inovação estratégica na Alda Têxteis, Lda.	80
5. CONCLUSÕES	85
5.1 Análise do setor e da empresa	86
5.2 Conclusões	86
5.3 Limitações e oportunidades para trabalho futuro	89
BIBLIOGRAFIA	91
Anexo 1 – Entrevista semi-estruturada realizada ao departamento de planeamento e produção.....	95
Anexo 2 – Análise SWOT	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das 5 forças de Porter	19
Figura 2 – Exemplo de Modelo de Scoring	21
Figura 3 – Business Model Canvas.....	24
Figura 4 – Fluxograma da cadeia de valor do produto	48
Figura 5 – Registo dos defeitos, na produção interna e externa do corte, confecção e embalagem, no mês de janeiro.....	56
Figura 6 – Business Model Canvas da empresa	69
Figura 7 – Tendências do setor têxtil.....	71
Figura 8 - Exemplo de fibras para tecer.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Despesas em atividades de I&D, em % do PIB, por países	3
Tabela 2 – Diferença entre os princípios da inovação aberta e da inovação fechada	32
Tabela 3 - Estratégias de Investigação	35
Tabela 4 – Tipos de estudos de caso	36
Tabela 5 – Especialistas entrevistados	41
Tabela 6 - Caraterização do setor têxtil em Portugal	45
Tabela 7 - Distribuição geográfica das empresas do setor têxtil.....	46
Tabela 8 – Produção no mês de janeiro na confecção, em número de peças	47
Tabela 9 – Descrição do sistema produtivo da empresa	51
Tabela 10 – Mínimos de produção na tecelagem.....	52
Tabela 11 – Mínimos de produção na Tinturaria e Acabamentos	52
Tabela 12 – Mínimos de produção no corte e confecção	53
Tabela 13 – Análise PEST da empresa	59
Tabela 14 – Modelo das 5 forças de Porter.....	60
Tabela 15 – Percentagens médias das importâncias dos critérios avaliados na empresa .	67
Tabela 16 – Especialistas do setor têxtil entrevistados	71
Tabela 17 – Principais consumidores finais de cada área que surge como tendência	73
Tabela 18 - Principais ideias dos especialistas têxteis relativamente às novas tendências	74
Tabela 19 - Principais ideias dos especialistas têxteis acerca das áreas de tendência II...	74
Tabela 20 – Fibras, características e produtos por área de tendência	77
Tabela 21 – Inovação e tendências no negócio na ITVP	78
Tabela 22 - Responsáveis da empresa entrevistados	81
Tabela 23 – Interesse e exequibilidade dos modelos e tendências de negócio para a empresa	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Despesas de atividades de I&D, em % do PIB, por setores de execução	2
Gráfico 2 – Evolução dos recursos humanos afetos à inovação em Portugal.....	11
Gráfico 3 – Taxas médias de sucesso e contribuição financeira dos estados membros, de 2007 a 2010.....	16
Gráfico 4 – Variação da produção de têxteis na Ásia, Europa e América do Norte.....	44
Gráfico 5 – Análise SWOT da empresa.....	61
Gráfico 6 – Modelo Scoring – Modelo de negócio da empresa.....	63
Gráfico 7 – Modelo Scoring – Sistema produtivo da empresa	64
Gráfico 8 – Modelo Scoring – Marca criada pela empresa.....	64
Gráfico 9 – Modelo Scoring – Planeamento estratégico.....	65
Gráfico 10 – Modelo Scoring – Perfil estratégico	66
Gráfico 11 – Modelo Scoring – Implementação de um novo modelo de negócio.....	66

LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

ATP - Associação do Têxtil e Vestuário Portuguesa

CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

ITVP - Industria Têxtil e do Vestuário Portuguesa

PD - Produção e Desenvolvimento

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológico

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

STEER - Sociocultural, Tecnológico, Económico, Ecológico e fatores de Regulamentação

SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UM - Universidade do Minho

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual da indústria têxtil e do vestuário portuguesa (ITVP), têm surgido alguns problemas para as empresas, relacionados com a dificuldade de conseguir bons preços, que lhes permita competir com os seus concorrentes.

Perante esta realidade que obriga a uma urgente intervenção, no sentido de recuperar o volume de negócios das empresas da ITVP, o caminho a seguir passa, sem dúvida, pela necessidade de inovar. Não apenas nos produtos ou nos processos, uma vez que nem sempre se revela suficiente para o aumento do volume de negócios, mas sim através da utilização de diferentes estratégias de negócio, isto é, o recurso a novos modelos de negócio. Este trabalho foca-se em modelos de negócio inovadores, ou seja, quando a inovação não diz respeito apenas a um componente específico do sistema produtivo (e.g. produto, processo, etc.), mas antes quando se inova ao nível do modelo de negócio, de modo a surgirem vantagens da inovação e de uma nova estratégia.

De seguida, faz-se um enquadramento do projeto de investigação e do caso de estudo, descreve-se a metodologia de investigação utilizada e apresenta-se estrutura da dissertação.

1.1 Inovação e novas estratégias na indústria têxtil e do vestuário nacional

Na indústria têxtil e do vestuário portuguesa a inovação e o desenvolvimento têm vindo a melhorar substancialmente nos últimos anos, uma vez que o investimento realizado tem aumentado significativamente. Cresceram os investidores, aumentou a colaboração com o ensino superior e passou-se a apostar mais estrategicamente na incorporação nos produtos de melhorias científicas e tecnológicas.

No entanto, o crescimento das atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) tem vindo a diminuir, quando comparado com décadas anteriores, afetando a

competitividade das empresas verificada atualmente e originando uma maior necessidade em inovar. Nas décadas anteriores a esta, o financiamento de atividades de I&D era realizado essencialmente pelo Estado, a qualificação da mão-de-obra era muito baixa e existia uma utilização reduzida das tecnologias de informação, entre outros aspetos. Numa fase subsequente, foram produzidas novas medidas no sentido de investir na inovação, através de programas de apoio à inovação, criação de bolsas de formação avançadas, criação de fundos de apoio à comunidade científica, criação de parcerias internacionais e principalmente através de políticas públicas entretanto criadas (Carvalho & Pinho, 2012).

No Gráfico 1, apresentam-se os dados referentes às despesas com atividades de I&D, em % do produto interno bruto (PIB), e por setores de execução em Portugal, entre 1992 e 2010.

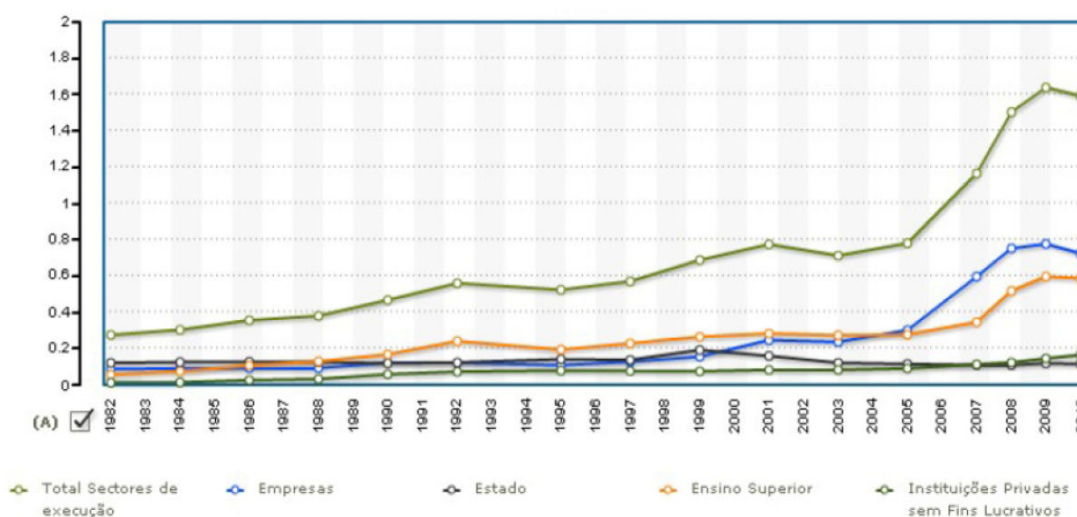


Gráfico 1 – Despesas de atividades de I&D, em % do PIB, por setores de execução
Fonte: INE-BP; GPEARI-MCTES (Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional)

Atualmente, em Portugal é investido cerca de 1,5% do PIB em atividades de I&D, revelando-se este indicador reduzido quando comparado com o valor médio dos países da União Europeia, nos quais este investimento representa 1,9% do respetivo PIB ou quando comparado com outros países mais desenvolvidos (ATP, 2012), como se pode verificar na Tabela 1, a seguir apresentada.

Países	Despesas totais	Despesas das empresas
<i>UE 27</i>	1,90	1,21
<i>EU 15</i>	1,99	1,28
<i>Alemanha</i>	2,63	1,84
<i>Áustria</i>	2,67	1,88
<i>Bélgica</i>	1,92	1,32
<i>Dinamarca</i>	2,72	1,91
<i>Espanha</i>	1,35	0,74
<i>Finlândia</i>	3,73	2,77
<i>França</i>	2,02	1,27
<i>Grécia</i>	0,58	0,16
<i>Holanda</i>	1,63	0,89
<i>Irlanda</i>	1,43	0,93
<i>Itália</i>	1,18	0,60
<i>Luxemburgo</i>	1,62	1,32
<i>Portugal</i>	1,51	0,76
<i>Reino Unido</i>	1,88	1,21
<i>Suécia</i>	3,75	2,78
<i>Estados Unidos</i>	2,76	2
<i>Japão</i>	3,44	2,68

Tabela 1 – Despesas em atividades de I&D, em % do PIB, por países

Fonte: Eurostat, indicadores de ciência tecnologia e European Innovation Survey (EIS 2009)

A importância e a oportunidade destes temas são reconhecidas nas políticas definidas no programa do atual governo, o qual criou uma secretaria de estado dedicada ao Empreendedorismo, Competitividade e Inovação, assumindo uma orientação para a criação de uma rede de incubadoras de negócios de nova geração e de um pacote dirigido a *startups* (ATP, 2012).

No que diz respeito à ITVP em termos de I&D, mesmo com melhores políticas, mais investidores e melhor formação os cerca de 1,5 % do PIB que são destinados em Portugal a atividades de I&D ainda são manifestamente pouco.

Assim, a indústria tradicional do têxtil e do vestuário necessita de desenvolver novos modelos de negócio inovadores, que assegurem novos mercados e um valor acrescentado superior. A criação de valor e o desenvolvimento de novos modelos de negócio permite transformar as organizações e torná-las mais competitivas. As denominadas indústrias tradicionais (como por exemplo a indústria têxtil e do vestuário) necessitam de reinventar os seus produtos e os seus processos de negócio, afirmando-se através de novos modelos de negócio. O conceito de fast fashion (Hofmann, 2011), que consiste basicamente em vender os produtos antes destes serem concebidos, ou, a ideia de criar novos produtos suportados em I&D e consequente registo de patente (Organização Mundial da Propriedade Intelectual: OMPI, 2011), são exemplos de novos modelos de negócio desenvolvidos por empresas de setores tradicionais da indústria nacional.

Os novos modelos de negócio têm uma grande importância para o futuro da indústria tradicional, uma vez que implicam uma mudança radical do funcionamento da indústria e do mercado, com impacto nos produtores, vendedores, clientes e consumidores. Porém, o desenvolvimento destes novos modelos de negócio carece de uma correta avaliação estratégica, no sentido de tornar os modelos de negócio inovadores bem sucedidos e consequentemente as empresas mais competitivas (Govindarajan & Gupta, 2001).

1.2 Inovação estratégica

As Pequenas e Médias Empresas (PME) das indústrias tradicionais necessitam de investir em inovação, contudo não têm recursos financeiros e humanos, nem condições para esperarem por um retorno de longo prazo do investimento entretanto realizado, uma vez que o período de recuperação do investimento em inovação é longo (Vieira, 2007). Estas empresas necessitam de traduzir a inovação, gerada através de novos modelos de negócio, numa elevada probabilidade de sucesso e com rápido retorno do investimento. Necessitam de inovar estrategicamente, e uma das formas de o fazerem, é precisamente, através da tradução dessa mudança em novos modelos de negócio. Portanto, para além da inovação de processo e de produto, as empresas podem inovar mais radicalmente

concebendo novos modelos de negócio devidamente enquadrados na estratégia da empresa.

Um modelo de negócio pode definir-se como sendo o como, o quê e para quem a organização produz, comercializa ou presta serviços (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A inovação, segundo Hammer (2006), presidente da associação de inovação estratégica de negócios, é um motor que impulsiona os negócios. A inovação é necessária para gerar boas ideias, permitindo que no futuro se concretizem bons contratos para a empresa. A inovação pode consistir em desenvolver novos produtos ou processos, ou seja, tratar-se da criação de algo totalmente novo ou, por outro lado, passar essencialmente pela difusão de artigos ou modelos já existentes. A inovação resulta em produtos e processos tecnologicamente novos e substancialmente melhorados (OCDE, 2005).

Para Tidd e Bessant (2009), as organizações com mais sucesso no mercado são as que desenvolvem atividades de inovação. Apesar da vantagem competitiva poder advir da dimensão ou da detenção de ativos, entre outros, observa-se o favorecimento cada vez maior das organizações que mobilizam conhecimento, habilidade tecnológica e experiência para a criação de novidade nas suas ofertas e na forma como criam e integram essas novidades na sua gama de produtos. De facto, é difícil melhorar o desempenho empresarial baseado exclusivamente em melhorias na eficiência e na qualidade. Num determinado momento são necessárias novas ideias de negócio e novas estratégias, alicerçadas na inovação (Schlegelmilch et al., 2003).

A inovação estratégica é um tema recente na literatura, mas muito importante na organização e renovação empresarial. O programa estratégico de inovação como disciplina, é uma abordagem de liderança para reforçar a atividade de inovação sobre a oportunidade de negócios futuros (Govindarajan & Gupta, 2001). A inovação estratégica reforça a ideia que é essencial tentar criar novas ideias e novos modelos de negócio para renovar e acompanhar a rápida mudança dos mercados, a vários níveis: tecnológico, social, ambiental, económico e estratégico. De facto, “o crescimento perpétuo exige renovação perpétua” o que permite ampliar e melhorar a inovação sistematicamente em todos os componentes do seu modelo de negócio melhorando a eficiência da gestão dos recursos (Gibson, 2008, p.18).

A inovação estratégica é fundamental na criação de novos modelos de negócio e na reformulação dos mercados, com as empresas inovadoras a tentarem posicionar-se melhor, e em termos mais competitivos, na arena de negócios (Schlegelmilch et al.,

2003). Os mesmos autores defendem que o futuro de uma empresa é o resultado daquilo que entretanto foi criado, e para tal é necessário que haja uma liderança forte. Somente as empresas que suportam uma constante autorrenovação serão bem sucedidas a longo prazo (Markides, 1998).

Atualmente, as empresas são desafiadas a criarem mais valor aos seus diferentes *stakeholders*, *i.e.* para os consumidores, para os seus clientes, para os seus fornecedores, para os seus parceiros de negócio e para a sociedade em geral. Neste contexto, as empresas interagem e dependem, de forma crescente, dos seus parceiros de negócio, assistindo-se a um processo de desenvolvimento do negócio e de desenvolvimento dos produtos que é cada vez mais partilhado, por um lado, entre fornecedores e clientes, e por outro, entre empresas e consumidores. De facto, nos ambientes de inovação estratégica estão criadas condições para que surjam novos produtos e novos modelos de negócio através de processos de cocriação (Prahalad & Krishnan, 2008).

Tradicionalmente, estas relações inter-organizacionais têm resultado sobretudo em estratégias de coprodução nas cadeias de abastecimento e em outras redes organizacionais. Porém, nas modernas redes competitivas de empresas, clientes e fornecedores, mais do que meras estratégias de coprodução, desenvolvem conjuntamente produtos e serviços, otimizam-se processos e criam condições para novos modelos de negócio, ou seja, inova-se conjuntamente (cocriação). As estratégias de cocriação têm vindo a substituir as simples e rígidas ligações de produção que caracterizavam as relações cliente-fornecedor no passado. Atualmente, as empresas não partilham apenas preocupações com a cadeia produtiva; as empresas partilham o processo de criação de valor com todos os elementos da rede, desde os fornecedores de primeira linha até ao consumidor final. Nestes modelos de negócio, o valor é compartilhado por todos os elementos (Tidd & Bessant, 2009; Cooper & Slagmulder, 2004). Vieira e Romero (2008) referem a importância das interações entre as empresas e o ambiente social e económico em que estas estão inseridas e as conexões que se estabelecem através dessas interações. Estas relações podem não ser regidas por vínculos contratuais formais mas antes tratarem-se de relações baseadas na confiança e na partilha do risco e dos benefícios (Teece et al., 1997).

Portanto, é importante notar que o desenvolvimento de novos modelos de negócio deve assentar num rigoroso planeamento estratégico e caracterizar-se por produtos, processos produtivos ou organizacionais inovadores. Neste contexto, pretende-se que os

novos modelos de negócio sejam inovadores mas garantindo-se o seu sucesso; isto implica uma análise estratégica do processo de inovação para que esta se possa traduzir de forma adequada num novo modelo de negócio vencedor.

1.3 Caso de estudo

Neste projeto de investigação foi desenvolvido um estudo de caso numa empresa do setor têxtil e do vestuário nacional. Esta empresa permite estudar a possibilidade de desenvolvimento de novos modelos de negócio através da inovação estratégica. Numa primeira fase, foi realizada uma análise geral da indústria têxtil e do vestuário e do respetivo mercado potencial, no que respeita a tendências e oportunidades em termos de modelos de negócio inovadores. A seguir foi estudado o caso particular da empresa selecionada.

Sendo assim, o objetivo principal deste projeto de investigação centra-se na discussão das tendências e dos novos modelos de negócio para a indústria têxtil e do vestuário a partir das ferramentas e da abordagem que suporta a inovação estratégica.

Deste modo, inicialmente pretendeu estudar-se o modelo de negócio da empresa em questão e identificar modelos de negócio inovadores no setor têxtil e do vestuário, de modo a compreender a metodologia de desenvolvimento de modelos de negócio suportada na inovação estratégica.

De seguida, sistematizou-se a metodologia desenvolvida para que esta possa ser repetida na empresa no início de cada ciclo estratégico e possa, também, ser aplicada noutras empresas.

O caso de estudo é uma empresa têxtil de produção de tecido de felpo. Os seus produtos estão direcionados para o segmento dos têxteis-lar e para outros segmentos relacionados. A Alda Têxteis Lda., emprega 35 trabalhadores e possui um volume de exportações de 4.000.000 euros, equivalente a 95% da sua produção total. Os mercados de exportação são a França e a Inglaterra desde 1995; a Bélgica desde 1996; a Noruega desde 1998; a Holanda desde 2004; a Suécia desde 2006; a Dinamarca desde 2007; e Israel desde 2008. No último ano a taxa de crescimento da produção e das exportações foi da ordem dos 5%.

A importância da inovação estratégica para a empresa estudada é considerável dada a situação de forte concorrência no mercado atual. A partir deste estudo, poderão compreender-se melhor os desafios e as oportunidades de criação de novos modelos de negócio aplicáveis à empresa estudada e a outras empresas do setor têxtil e do vestuário nacional.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é constituída por cinco capítulos. Os capítulos 2 e 3 estão relacionados com a revisão bibliográfica e a metodologia de investigação utilizada. Mais concretamente, no capítulo 2, apresenta-se a revisão bibliográfica centrada nas temáticas da inovação, da estratégia, da inovação estratégica e da cocriação. O capítulo explica a metodologia de investigação adotada.

No capítulo 4 apresenta-se o caso de estudo e procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos. Finalmente, no capítulo 5, apresentam-se as principais conclusões obtidas neste trabalho de investigação, contribuições e oportunidades para trabalho futuro, assim como as limitações do trabalho desenvolvido.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo abordará quatro temáticas fundamentais para a análise deste caso de estudo, as quais representam os pilares teóricos deste projeto de investigação.

Assim, este capítulo, inicialmente, aborda e define o conceito de inovação, de seguida, reporta-se aos recursos e ferramentas da inovação, depois descreve os tipos de inovação e as suas barreiras e por fim mostra os resultados e as vantagens que se podem obter da integração da inovação com a estratégia da empresa.

Na segunda secção deste capítulo, fala-se de estratégia e de modelos de negócio, referindo-se alguns exemplos e formas de implementar o plano estratégico.

Na secção três, aborda-se a inovação estratégica, referindo-se alguns obstáculos, explica-se o conceito de perfil e de planeamento estratégico, e por fim, apresentam-se as técnicas de controlo do processo estratégico.

Na última secção, explica-se o conceito de cocriação e de inovação aberta (*open innovation*) e evidencia-se a sua importância ao nível da implementação de uma inovação estratégica.

2.1 Inovação

Face à temática em estudo na presente investigação é fundamental, como ponto de partida, apresentar uma definição de inovação.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação consiste na implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, ou de um novo método de marketing, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho e o conhecimento.

A inovação é um dos principais fatores que influencia a competitividade de uma economia a médio e longo prazo. Em termos gerais, a inovação como fator de competitividade consiste na criação e desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, incluindo melhorias de natureza organizacional e a sua introdução no âmbito

da atividade económica. O processo de inovação parte de uma ideia nova, frequentemente uma invenção, e só está completo com a conclusão das fases de criação e de aplicação ao mercado. Uma inovação pode resultar da iniciativa das famílias, das empresas, do Estado ou de organizações sem fins lucrativos. A introdução de uma inovação que passe o teste do mercado e responda às necessidades de consumidores ou utilizadores, como um desenvolvimento tecnológico ou um lançamento de um novo produto ou serviço, tem um efeito positivo na competitividade das empresas e, de uma forma agregada, no desempenho do país nos mercados externos.

2.1.1 Recursos e ferramentas de inovação

Todas as empresas precisam de um motor de inovação para gerar as ideias que irão impulsionar o negócio no futuro. A componente mais importante do mecanismo de inovação é o plano que a gestão de topo coloca em prática com o objetivo de inovar. Este plano é uma evolução do ciclo de vida da inovação, que consiste, respetivamente, em gerar uma ideia que depois será desenvolvida, avaliada, comercializada e por fim melhorada. A inovação estratégica pode ser um processo pessoal ou um processo de equipa. Os diversos instrumentos de inovação preparam, a nível individual ou coletivo, os agentes inovadores com métodos que os levarão ao sucesso (Hammer, 2006).

A inovação, a todos os níveis, requer uma formação elevada por parte dos recursos humanos que irão intervir num eventual projeto inovador, ou seja, o nível de qualificação profissional é reconhecido como um fator fundamental. Por exemplo, a inovação tecnológica depende muito do conhecimento e do desenvolvimento técnico. A nível geral, o conhecimento aumentou com o acréscimo de licenciaturas e doutoramentos, mas mesmo assim é necessário conjugar-se também com os recursos financeiros. Como salienta Grande et al. (2004), a inovação tecnológica é um empreendimento arriscado porque exige a alocação de recursos financeiros e de recursos humanos sob condições incertas, isto é, por vezes, os recursos disponíveis são muito importantes para a conceção do projeto inovador, mas existe risco porque se tratam de realidades novas, em que a incerteza é significativa.

No Gráfico 2 pode verificar-se a evolução que se deu no que diz respeito à alocação dos recursos humanos nos projetos de I&D, em Portugal, de 2000 a 2009.

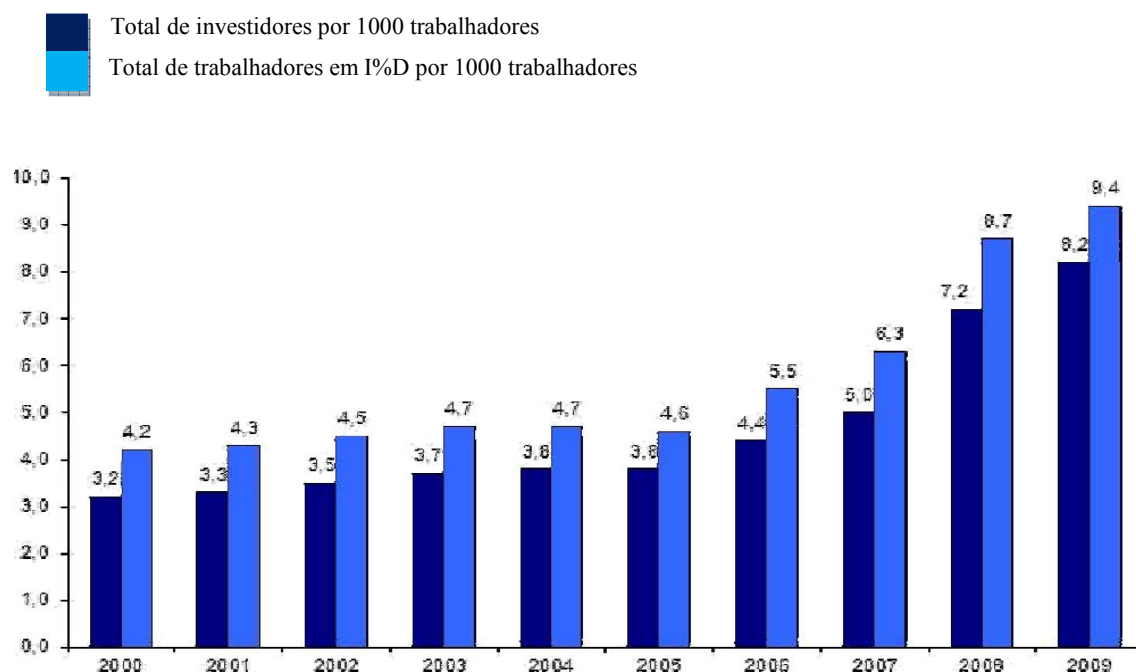


Gráfico 2 – Evolução dos recursos humanos afetos à inovação em Portugal
Fonte: OCDE MCTI (2010)

Assim, pode concluir-se que as principais ferramentas de inovação são a criação de planos, que acompanham constantemente a nova ideia desde a sua conceção até à entrada no mercado. São também muito importantes, os recursos a usar na nova estratégia, quer ao nível financeiro, quer ao nível dos recursos humanos, sendo estes determinantes para o sucesso da inovação.

2.1.2 Tipos de inovação

Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças nos seus métodos de trabalho e no uso dos fatores de produção, refletindo-se estas alterações nos resultados, através do aumento da produtividade e/ou do seu desempenho comercial. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) define quatro tipos de inovações que correspondem a um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovação do produto, inovação do processo, inovação organizacional e inovação de marketing.

Considera-se inovação do produto “A introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas

suas especificações técnicas, componentes, materiais, *software* incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais.” (OCDE, 2005, p. 48-156). “As inovações do produto podem utilizar novo conhecimento ou tecnologias novas ou basearem-se em novas utilizações ou combinações de conhecimento ou tecnologias existentes.” (OCDE, 2005, p. 48, 157). “O *design* faz parte integral do processo de desenvolvimento e implementação de novos produtos. No entanto, o *design* que não promova novas ou alterações significativas nas funcionalidades do produto não deve ser considerado inovação do produto e deverá ser considerado uma inovação de marketing” (OCDE, 2005, p. 48, 162). “O desenvolvimento de novas utilizações para o produto, com apenas pequenas alterações nas suas especificações técnicas, é considerado inovação”. (OCDE, 2005, p. 48, 159). A inovação do produto nos serviços pode incluir melhorias significativas na forma como estes são prestados, por exemplo, maior rapidez, maior eficiência, pode englobar novas funcionalidades no serviço, ou a introdução de novos serviços, etc.

Inovação do processo ocorre com “A implementação de novos ou significativamente melhorados processos de produção ou logística de bens ou serviços. Inclui alterações significativas de técnicas, equipamentos ou *software*.” (OCDE, 2005, p. 49, 163). “Os processos de produção envolvem as técnicas, equipamento e *software* usado para produzir bens ou serviços. Exemplos de novos métodos de produção são a implementação de um novo equipamento de automação numa linha de produção ou a implementação de um *design* assistido por computador para desenvolvimento de produtos (OCDE, 2005, p. 49, 165). “Inovações de processo incluem métodos novos ou substancialmente melhorados para a criação e desenvolvimento de serviços. Podem envolver mudanças significativas no equipamento e *software* usado em firmas orientadas para os serviços ou nos procedimentos ou técnicas empregues para fornecer serviços.

A inovação organizacional engloba “A implementação de novos métodos organizacionais na prática de negócio, organização do trabalho e/ou relações externas.” (OCDE, 2005, p. 51, 177). As inovações organizacionais em práticas de negócio englobam a implementação de novos métodos que permitem organizar rotinas e procedimentos para o desenvolvimento do trabalho.

Presencia-se inovação de marketing com “A implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no *design* do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.” (OCDE, 2005, p. 49, 149). De acordo com o Manual de Oslo, esta tipologia de inovação tem por objetivo uma maior aproximação às

necessidades dos clientes, abrindo novos mercados, ou posicionando um produto de uma firma no mercado, tendo por fim o aumento das vendas. O Manual de Oslo destaca ainda que as inovações de marketing se distinguem das práticas correntes de marketing uma vez que são inovadoras face às práticas vulgares e dão corpo aos objetivos definidos pelo enquadramento estratégico das atividades de I&D: aumento da satisfação dos clientes, reposicionamento da empresa e/ou abertura de novos mercados. Parece óbvia a permeabilidade das diferentes tipologias de inovação nos modelos de crescimento com o posicionamento estratégico das organizações.

2.1.3 Barreiras à inovação

Sabe-se que os resultados da inovação demoram algum tempo, desde o início do processo até a um eventual retorno do capital investido, ou seja, os seus benefícios são sentidos apenas a médio ou longo prazo, caso a introdução da inovação seja bem sucedida. As empresas ao investirem em inovação e desenvolvimento, estão a disponibilizar, de imediato parte dos seus lucros, com o objetivo de no futuro continuar a obter lucros, permitindo a sua manutenção no mercado.

Assim, estes custos que as empresas têm neste sentido, devem ser encarados de uma forma geral, isto é, contemplar da melhor forma a relação custo com os benefícios que se consegue naquele intervalo de tempo, para que se perceba quais os valores que realmente se despende.

Mesmo assim, o risco continua a existir, no entanto, varia consoante a grandeza das empresas porque para uma empresa de pequena ou média dimensão, um único projeto mal sucedido pode ter implicações dramáticas, ao contrário do que se sucederia numa empresa maior, que tem mais capacidade para arriscar pois caso seja mal sucedida não se notaria tanto (Jesus, 2012).

Se fosse possível enfrentar o processo de inovação como uma série de fases independentes, as dificuldades seriam mais fáceis de identificar e enumerar pois saber-se-ia se tinham origem na parte financeira, ou na falta de conhecimento técnico, ou nos recursos humanos, entre outros. Mas não é possível fazê-lo, porque se trata de um processo complexo, com muitas fases em que todas são interdependentes, ou seja, onde interagem várias realidades multidimensionais conforme cada caso específico.

Segundo Jesus (2012), as principais barreiras à inovação podem ser classificadas em três grupos: de natureza tecnológica, económico/financeiras ou de natureza humana.

Existem barreiras de natureza tecnológica, quando por exemplo, a tecnologia necessária ainda não está suficientemente desenvolvida ou ainda não existe.

as barreiras podem também ser de natureza económica/ financeira, e.g. a tecnologia existe no mercado, mas é demasiado dispendiosa, ou a empresa não tem recursos financeiros que lhe permitam investir na inovação, entre outros.

As barreiras de natureza humana são aspetos mais subtis que estão intimamente relacionados com os processos internos da empresa e com a forma como se relacionam os seus recursos humanos.

Embora a inovação seja entendida como um fator crítico para o sucesso das organizações, esta continua a ser encarada, por alguns agentes económicos, como algo inalcançável, devido ao facto de implicar consideráveis investimentos e mudanças organizacionais. Nomeadamente, o investimento e os custos associados às atividades internas de I&D, a aquisição externa de tecnologia, a compra de licenças de patentes, copyright e marcas, a aquisição/manutenção de infraestruturas e equipamentos, a pesquisa de informações tecnológicas e a contratação de recursos humanos especializados para esta adaptação.

A par das dificuldades de natureza tecnológica e económica, presentes na maioria das empresas, saliente-se também as dificuldades de natureza humana que, apesar de dificultarem consideravelmente as atividades de inovação, tendem a ser desvalorizadas ou subestimadas. Neste sentido, as maiores barreiras à inovação residem dentro das próprias empresas, estando profundamente enraizadas na sua cultura organizacional e nas suas rotinas de trabalho, sendo fruto da própria atividade da empresa e dos mecanismos e relações criadas ao longo do tempo (Jesus, 2012).

Apesar das barreiras existentes, a inovação persiste e tende a ser uma prática regular e sistemática. A inovação tornou-se uma prática corrente em Portugal (Cordeiro, 2011). De acordo com o *Sixth Community Innovation Survey*, Eurostat, 57,8% das empresas portuguesas inova. O *European Innovation Scoreboard* 2008 revela que Portugal encontra-se em 21º lugar nos 33 países analisados, classificado como um país com inovação moderada, uma vez que apresenta uma taxa de crescimento anual do desempenho em inovação de 4,9%. Globalmente, verifica-se uma melhoria no desempenho do tecido empresarial português ao nível da inovação. Contudo, não se pode ignorar o facto de se evidenciar a disponibilidade de recursos que não é acompanhada

pelos resultados obtidos numa comparação internacional. De acordo com o Barómetro de Inovação (Cotec, 2010), numa análise do posicionamento relativo de Portugal constata-se que globalmente tem um desempenho muito perto da média dos 52 países analisados e que, em termos da Europa do Sul, Portugal é o país que se encontra melhor posicionado. Nas quatro dimensões analisadas (condições, recursos, processos e resultados) observa-se um decréscimo acentuado quando se passa das condições aos resultados. De acordo com este barómetro, “Portugal, possuindo as condições necessárias com vista à promoção de ID&I, não consubstancia essas mesmas condições em outputs visíveis, da forma mais eficaz e eficiente.”

2.1.4 Vantagens e resultados da inovação

Nos últimos anos, a inovação tem recebido maior atenção por parte das empresas porque estas necessitam de crescer e a diferenciação que a inovação pode oferecer é um caminho a seguir. Esta, deverá ser encarada como um meio e não como um fim, para deste modo originar vantagens competitivas às empresas, nomeadamente a fidelização dos clientes e dos fornecedores – a criação de *clusters* por exemplo, a melhoria da imagem da empresa e consequente diferenciação no mercado. A inovação permite, também, otimizar processos de fabrico, alavancar a modernização tecnológica, podendo até proteger a empresa dos ciclos económicos.

Há empresas que não ficaram minimamente afetadas pela crise financeira internacional, antes pelo contrário, apostaram nesta altura ainda mais na inovação e lançaram novos produtos e serviços, que lhes permitiram conquistar mais quota de mercado nos mercados onde atuam e naqueles em que passam a atuar. Assim, a inovação está gradualmente a passar de uma atividade secundária para um objetivo principal dos gestores, no momento em que estes se apercebem que só a inovação pode permitir às empresas crescerem de forma contínua e diferenciada. A inovação está rapidamente a tornar-se numa capacidade (ou facilitador) que fortalece e dirige a estratégia das empresas, e deve, a breve prazo, tornar-se num fator essencial para que estas alcancem os seus objetivos.

Para as empresas obterem os melhores resultados, torna-se fundamental a existência de políticas de inovação, tal como já foi referido, a importância que as empresas oferecem para a I&D é muito importante no que diz respeito ao desenvolvimento económico.

Segundo Phillips (2012), a consultora Booz Allen indicou três motivos pelos quais algumas empresas continuaram a investir em inovação, durante a crise económica:

1 - A inovação está a tornar-se numa componente essencial da estratégia das empresas em todo o mundo;

2 - O reconhecimento de que os ciclos de desenvolvimento de produto são mais longos do que os períodos de recessão;

3 - Muitos vêm a recessão económica como uma oportunidade para construir vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Assim, sempre que mais empresas criam uma capacidade contínua de inovação e modifiquem as suas culturas empresariais de modo a abraçar a inovação, será possível evoluir de uma forma competitiva. É animador ver que cada vez mais empresas estão a dar uma maior ênfase à inovação como fator estratégico de competitividade.

Pode verificar-se isto mesmo através de alguns indicadores apresentados no Gráfico 3, os quais refletem o que foi referido anteriormente. Pode constatar-se que o investimento realizado, neste caso pelos países membros, teve sempre uma taxa de sucesso maior quando comparado com os recursos investidos em atividades de I&D.

Isto quer dizer que, o investimento geralmente é bem sucedido, mesmo que por vezes leve algum tempo sem ter resultados à vista, a contribuição financeira aplicada no sentido de I&D a nível geral tem sucesso.

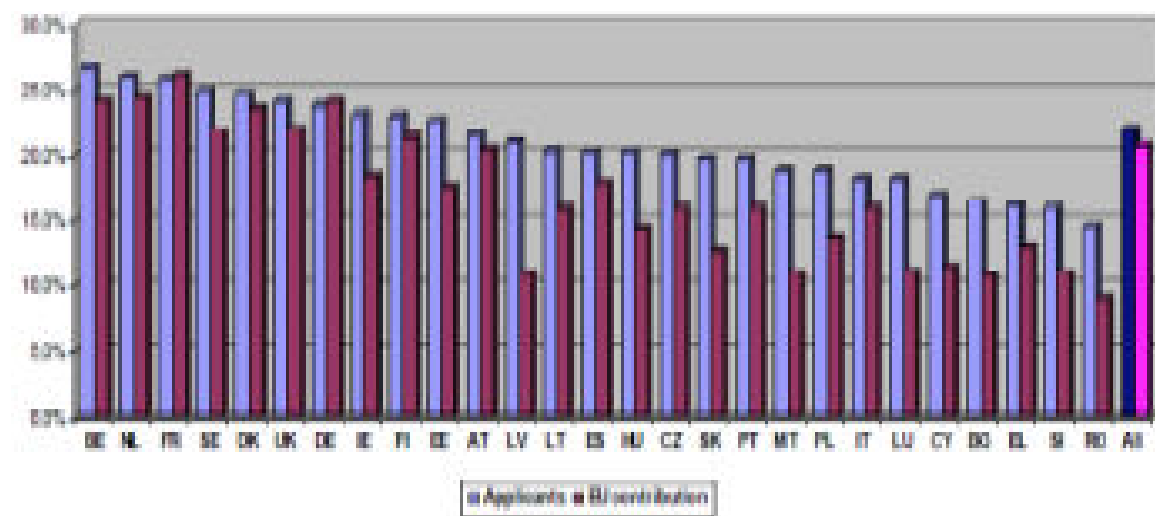


Gráfico 3 – Taxas médias de sucesso e contribuição financeira dos estados membros, de 2007 a 2010
Fonte: OCDE MCTI (2010)

2.2 Estratégia e modelos de negócio

Os planos usados em qualquer organização são muito importantes porque será a estratégia previamente estabelecida que vai ditar os resultados e o posicionamento da organização no futuro. A estratégia deverá ser clara e o modelo de negócio deverá estar bem definido e ser adequado ao prosseguimento da ideia central de negócio ou *core business* da organização.

Neste contexto, os objetivos estratégicos a alcançar materializam a estratégia e permitem a execução do plano de negócios.

2.2.1 Estratégia

De um modo geral, estratégia é a forma como a organização se comporta para atingir os objetivos definidos numa lógica de longo prazo, suportando-se numa determinada vantagem competitiva. A definição de visão, missão e objetivos de curto, médio e longo prazo e o desenvolvimento de políticas e programas para alcançar esses mesmos objetivos são os elementos necessários ao desenvolvimento de uma estratégia. Num contexto dinâmico, a estratégia tem de ser constantemente adaptada às situações que estão sempre em mutação. Segundo Welch (2001) a estratégia de negócios não tem tanto a ver com ser capaz de prever algo, mas sim com ser capaz de responder rapidamente às mudanças reais quando estas ocorrem. Por isso é que a estratégia tem de ser dinâmica e capaz de antecipar.

Para definir-se uma estratégia adequada é necessário ter o que se designa por “raciocínio estratégico” o qual permite formar um plano geral a partir da força condutora do negócio. Por outro lado, para Robert (2004), o conceito de negócio baseia-se numa relação entre a visão futura para a empresa e a estratégia prosseguida, daí considerar que a estratégia seja uma descrição do conceito de negócio que a organização pretende implementar. Segundo este autor, a formulação de um plano estratégico passa por três fases principais. Há uma fase prévia, na segunda fase desenvolve-se a estratégia e na terceira procede-se à sua implementação.

Na fase inicial, descrita como *trabalho prévio*, deve-se recolher informação sobre a organização junto dos seus colaboradores, geralmente através de um questionário. Estas

respostas servirão de *input* para as sessões de brainstorming subsequentes nas quais a estratégia e as ideias de negócio serão desenvolvidas.

Robert (2004) reparte a segunda fase em cinco etapas.

Na *primeira etapa* definem-se os elementos do perfil da organização perspectivada, tais como, os produtos a produzir e/ou serviços a prestar, os segmentos de clientes a atingir, etc.

A *segunda etapa* passa pela definição do modelo de negócio considerando a cadeia de valor, a análise dos recursos à disposição da empresa e os canais de distribuição. Nesta etapa, definem-se também os *players* da “arena” de negócios atual, isto é, os intervenientes do negócio reconhecendo-se que o mesmo está inserido num determinado mercado.

Numa *terceira etapa*, realiza-se uma análise detalhada da envolvente externa e determina-se qual é a “arena de negócios” futura. Para tal é necessário identificar e analisar os principais concorrentes, identificar formas futuras de concorrência e quais são as regras da concorrência relevante para a empresa. A arena de negócios é definida também através de uma análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológico) alargada (considerando fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos entre outros). A concorrência pode ser analisada através do modelo das cinco forças de Porter o qual relaciona o nível de concorrência na indústria com o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, por um lado, e com a concorrência de novos produtos substitutos e com a entrada de novos concorrentes, por outro.

Na *quarta etapa*, o objetivo passa por realizar o diagnóstico estratégico da organização perspectivada, o que implica a definição das suas forças e fraquezas, das ameaças e das oportunidades – as quais consubstanciam a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Na *quinta etapa* desta fase, o objetivo será estabelecer a estratégia através da definição da força condutora, do conceito de negócio e das áreas de excelência.

Na terceira e última fase implementa-se e monitoriza-se a estratégia em função do grau de concretização dos objetivos estratégicos e das diretrizes de dimensão/crescimento e retorno/lucro. Para o efeito consideram-se indicadores como o retorno do investimento, o nível de risco do projeto, os indicadores de produtividade, etc.

De seguida, na Figura 1, mostra-se apenas um dos exemplos acima citados, o modelo das 5 forças de Porter, que tal como os restantes modelos, trata e conjuga a informação relativamente à empresa.



Figura 1 – Modelo das 5 forças de Porter

Fonte: Adaptado de "Strategy and the Internet" Porter (2001)

Este modelo considera o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de entrada de novos produtos/serviços substitutos e a entrada de novos concorrentes, relacionando-os com a rivalidade existente no setor.

2.2.2 Perfil e planeamento estratégico

O planeamento estratégico é a preparação e a análise formal do curso futuro que se pretende para uma organização (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De facto, a implementação da estratégia implica um planeamento prévio. Em termos práticos, isto significa identificar os assuntos críticos, identificar os projetos/iniciativas para a resolução dos assuntos críticos e a prossecução dos objetivos estratégicos, atende-se também à priorização dos projetos/iniciativas e planeia-se em termos gerais os projetos/iniciativas. Os objetivos estratégicos são prosseguidos assegurando-se um comportamento sistemático das ações adequadas de forma a garantir-se o controlo do processo. Na prática, estes objetivos constituem a essência do plano estratégico (Robert, 2004).

Na maioria dos casos, a priorização e a seleção de projetos centra-se na análise da rentabilidade dos projetos. Esta consiste em avaliar o potencial do modelo de negócio da empresa. Para o efeito podemos recorrer a métodos qualitativos como os Modelos de *Scoring* (ver Figura 2).

Osterwalder e Pigneur (2010) referem que os Modelos de *Scoring* baseiam-se e produzem índices qualitativos. Como se pode ver na figura anterior, a utilização destes modelos exige definir os diferentes critérios de avaliação, como por exemplo: lucro, fidelização do cliente, quota de mercado, aumento do volume de vendas, satisfação dos colaboradores, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, inovação, internacionalização e imagem no mercado. Para cada um dos critérios definidos deverá ser atribuído o peso (i.e. importância) que cada um terá na avaliação final, sendo o índice de avaliação final uma média ponderada.

A escala qualitativa poderá ser do género de 1 a 5, com 1- muito baixo; 2 - baixo; 3 - médio; 4 - alto; 5 - muito alto.

Por outro lado, é necessário definir as tabelas de critério, como se demonstra na Figura 2, abaixo apresentada. Cada um dos critérios deve ser avaliado segundo a escala qualitativa definida e a tabela de critério, produzindo-se para cada projeto um score final.

Porém, há outras técnicas de análise que podem ser utilizadas no planeamento estratégico, incluindo por exemplo a análise SWOT, a análise PEST ou a análise STEER (Sociocultural, tecnológico, económico, ecológico e fatores de Regulação).

Sintetizando, o planeamento estratégico deverá indicar que produtos oferecer, que clientes servir e em que mercados operar.

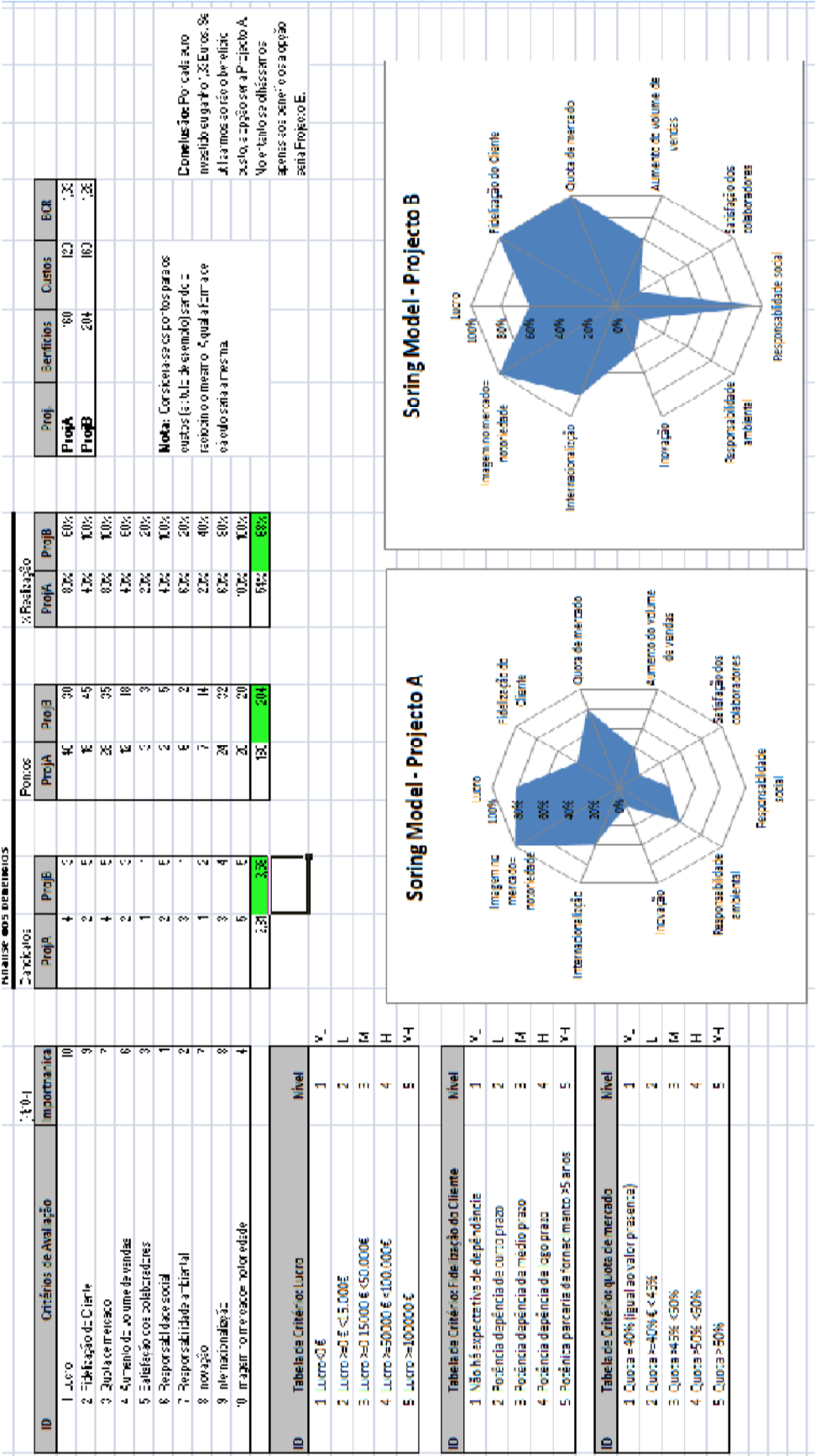


Figura 2 – Exemplo de Modelo de Scoring

2.2.3 Técnicas de controlo

Os procedimentos previamente designados para gerir a execução do novo modelo de negócio são simultaneamente as principais técnicas de controlo. Estes definem os processos que deverão ser seguidos para uma gestão eficaz da implementação da estratégia, incluindo as próprias revisões da estratégia. Os principais procedimentos são as reuniões de acompanhamento da implementação da estratégia, normalmente em conjunto com uma ou mais técnicas descritas neste processo. É importante que seja definida uma periodicidade para a realização das reuniões de acompanhamento, as quais são normalmente realizadas com uma periodicidade mensal, devendo estar presentes todos os responsáveis pelos projetos e iniciativas. Outra técnica de controlo é a análise dos desvios, que consiste na comparação dos resultados reais com os objetivos planeados. No caso de se verificarem desvios deverão ser tomadas as ações corretivas necessárias. Como auxílio para controlar a implementação de novos produtos ou processos é útil recorrer a *software* de gestão de projetos. O Pmbock (*Project Management Body of Knowledge*) permite gerir projetos, dividindo os processos por grupos e em áreas de conhecimento com o objetivo de permitir conseguir em tempo útil todas as respostas, em termos teóricos e práticos.

2.2.4 Modelos de negócio

O modelo de negócio representa o modo como uma organização cria, entrega e capta valor, isto é, define de que modo a empresa entrega valor aos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O processo de conceção do modelo de negócio faz parte da definição da estratégia e visa essencialmente a obtenção de mais lucros.

Ao longo dos anos os modelos de negócios tornaram-se cada vez mais sofisticados porque estes têm que acompanhar os avanços tecnológicos, a maior concorrência e a crescente exigência dos consumidores.

Os gestores das empresas devem tentar detetar quais os modelos de negócio que são suscetíveis de se tornarem importantes para o desenvolvimento da indústria e devem

também concentrar competências na gestão de alianças, ou seja, participar na criação de novas redes e coligações que assegurem a captação de valor (Sabatier et al, 2012).

Há vários tipos de modelos de negócio, como se explica a seguir (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O *Franchising* consiste em vender uma licença onde o franchisador (detentor da marca) cede ao franchisado (autorizado a explorar a marca) o direito de uso da sua marca ou patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. Ou seja, veja-se o exemplo da cadeia McDonalds que existe em todo o mundo, apresentando já uma metodologia testada e estabelecida o que resulta em elevada qualidade e níveis elevados de eficiência, maior rentabilidade nas ações e maiores oportunidades de redução e de controlo de custos. No entanto por vezes também existe uma enorme dependência que pode gerar alguns problemas; por exemplo, na entrega dos produtos e noutros fatores ligados à subordinação do franchisado perante o franchisador.

Por outro lado, o *Bricks-and-clicks* é um modelo de negócio no qual a empresa complementa uma presença *offline* (bricks) com um canal *online* (clicks). Por exemplo quando numa cadeia de lojas o utilizador pode realizar a encomenda dos produtos *online*, mas a encomenda pode ser recolhida numa loja local.

O modelo de “*Isca e anzol*” é um dos modelos de negócio mais conhecidos, trata-se de oferecer um produto base a um custo baixo, podendo a organização incorrer mesmo com perdas (a “isca”) e obter os proveitos do negócio com produtos ou serviços associados (o “anzol”).

Como existem várias conceptualizações de negócios diferentes, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem uma abordagem para desenhar o modelo de negócio – o *Business Model Canvas*. Este modelo é apresentado através de um poster (canvas), o qual é apresentado em duas partes: o lado esquerdo (bloco da eficiência) e o lado direito (bloco dos valores) – i.e. o modelo faz um paralelismo com o cérebro humano. Esta conceptualização cobre as quatro áreas principais de um negócio: Clientes, Oferta (produto ou serviços), Infraestrutura e Finanças, e é apresentado através de 9 blocos que procuram demonstrar a lógica de negócio inerente a uma organização como se mostra na Figura 3.

The Business Model Canvas

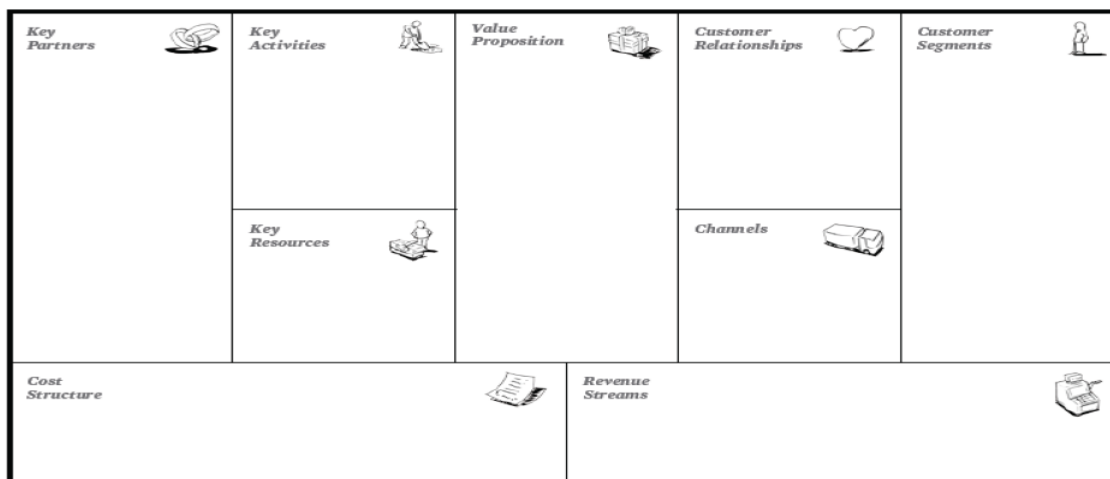


Figura 3 – Business Model Canvas

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Ao dividir-se em blocos, o *Business Model Canvas* apresenta os elementos fundamentais que compõem um modelo de negócio, com o grande objetivo de extrair propostas de valor que maximizem os resultados do projeto. Este modelo é uma ferramenta muito eficaz porque a partir da proposta de valor descreve, por um lado, os segmentos de clientes, os canais de distribuição, a relação com os clientes, o fluxo de receitas, e por outro, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias-chave e a estrutura de custos.

Quando se trata de referir as proposições de valor, *value proposition*, o valor poderá ser quantitativo (ex.: preço, rapidez de entrega) ou qualitativo (ex.: design). São elementos que contribuem para a criação de valor ao cliente, tais como, novidade performance, customização, preço, redução de risco, acessibilidade, etc.

A atividade chave, *key activity*, pode passar pela produção de determinados produtos, pela resolução de problemas ou até laborar numa plataforma/network. Os recursos-chave podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros. Quanto aos parceiros-chave podem surgir através de quatro tipos de parcerias, tais como, alianças estratégicas com concorrentes, alianças estratégicas com não concorrentes, *joint ventures* e relações entre clientes.

As formas de gerar fluxo de receitas passam pela venda de bens, fim de utilização, empréstimo, licenciamento, publicidade, etc.. Existem vários tipos de segmentos de clientes como o mercado de massa, nicho de mercado, segmentado e diversificado. Os

canais de distribuição passam por cinco fases distintas: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda, respetivamente.

Assim a estrutura de custos tem como principais classes o *cost driven* e o *value driven* tendo os custos características fixas, variáveis, economias de escala e de âmbito.

Portanto, o *Business Model Canvas* pode consistir num único quadro que se revela como uma ferramenta estratégica que contribui de forma significativa e rápida para a construção de novos produtos, serviços ou até modelos de negócio (Osterwalder & Pigneur 2010).

2.3 Inovação estratégica

A inovação estratégica conjuga a inovação, a estratégia e os modelos de negócio, tratando-se de uma inovação ao nível dos modelos de negócio. Numa economia em constante evolução, a inovação não se cinge à inovação nos produtos e nos processos, é necessário também inovação social e ambiental e sobretudo inovação no próprio modelo de negócio.

Atualmente é fundamental que surjam novas ideias de negócios e novas estratégias, ou seja, a inovação estratégica tem sido descrita como a reconstrução fundamental dos modelos de negócios e a reformulação dos mercados existentes, mudando um pouco as regras e a natureza habitual da competição (Schlegelmilch et al., 2003).

2.3.1 Meios de inovação estratégica

Segundo Calia et al. (2007) um modelo de negócio é "uma declaração de como uma empresa vai ganhar dinheiro e sustentar o seu fluxo de lucro ao longo do tempo". Segundo Afonso e Vieira (2012) a inovação estratégica significa a conceção de novos modelos de negócios que procuram alcançar novos clientes, suportam-se em novos produtos ou serviços, ou novas maneiras de realizar o negócio. Um facilitador de inovação estratégica tem sido o desenvolvimento e a difusão das tecnologias de informação e de comunicação.

Portanto, inovar estrategicamente passa essencialmente pela renovação dos modelos de negócio e não apenas pela melhoria incremental em termos de produtos e de processos.

A tecnologia é extremamente importante para a inovação estratégica. De facto, ao longo dos últimos anos, o aparecimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) fez diminuir os custos de transação e acelerou a exploração de soluções inovadoras em diversas indústrias (Markides, 2006). Assim sendo, a viabilidade de determinados modelos de negócio e toda a estratégia da empresa estão dependentes do estado (funcional) da tecnologia - tanto aquela que está ao dispor do sistema produtivo, como as tecnologias de informação e comunicação que contribuem para a eficiência do modelo de negócio.

A estratégia geral que uma organização projeta deve considerar todos os fatores importantes referentes ao planeamento estratégico, de modo a que seja atingida uma posição competitiva. Morris et al. (2005) dizem que devem ser consideradas as seguintes questões: (1) Como é que a empresa cria valor (proposta de valor)? (2) Para quem vai a empresa criar valor (mercados, clientes e consumidores)? (3) Qual é a fonte interna (ponto forte) que confere vantagem (competitiva) à empresa? (4) Como vai a empresa posicionar-se no mercado (estratégia)? (5) Como vai a empresa gerar receitas? (6) Quais são os objetivos e expectativas do empresário ou empreendedor(es)?

Ou dito de outro modo, para quem? o quê? e como?

Novas necessidades dos atuais ou de novos clientes (QUEM) ou insatisfação dos mesmos podem representar ou indicar um novo produto ou serviço (O QUÊ) e as novas formas de promoção, produção, entrega ou distribuição de produtos e/ou serviços (existentes ou novos) podem resultar num novo modelo de negócio (COMO?) (Hamel & Prahalad, 1991).

A inovação estratégica em modelos de negócios pode resultar em novos produtos e novas formas de fornecer produtos para o cliente; i.e., representa novos ou diferentes benefícios para o cliente ou produtos e serviços que foram adaptados para atender às necessidades e expectativas de segmentos específicos de novos consumidores (Afonso & Vieira, 2012). Porém, a inovação estratégica disruptiva por excelência é aquela que resulta em novos e inovadores modelos de negócio.

Numa empresa em que a tecnologia seja a base do negócio, a matriz inovadora tenderá a suportar-se nos aspetos tecnológicos. Numa empresa em que a inovação se suporte num novo “o quê” espera-se algo diferente para convencer o cliente. Nas empresas que procuram satisfazer um novo “quem”, a oportunidade poderá surgir num

novo segmento de consumidores que esteja a procurar produtos que a empresa pode oferecer.

Portanto, as empresas “inovadores estrategicamente” são aquelas que alcançam o sucesso mudando o paradigma da indústria, rompendo com as formas estabelecidas de concorrência e de geração de valor, alterando o *status quo*, impactando de forma decisiva nos seus clientes, nos seus fornecedores e nas restantes empresas relacionadas com a cadeia de valor. Nestes ambientes, o processo de criação de valor tem vindo a mudar da perspetiva centrada na empresa para uma arena onde é cocriado a partir da interação entre compradores, fornecedores e consumidores (Afonso & Vieira, 2012).

2.3.2 Obstáculos à inovação estratégica

Para além dos obstáculos mais comuns relacionados com a inovação, já mencionados, que surgiam principalmente das barreiras tecnológicas, financeiras e de natureza humana, denota-se também que algumas resistências vêm do interior da empresa, destacando-se assim quatro tipos de obstáculos relacionados com a inovação estratégica: inércia de sucesso, incerteza sobre o que trocar, incerteza em torno de novas posições estratégicas e desafios da implementação (Markides, 1998).

A *inércia de sucesso* significa que os inovadores estratégicos devem monitorizar o seu processo de inovação estratégica com frequência, de maneira a detetar sinais precoces de problemas. Neste sentido, devem desenvolver-se novos desafios para estimular a organização e mantê-la ativa.

A *incerteza sobre o que trocar* significa que os inovadores estratégicos devem evitar assumir sempre a sua atitude de pensamento dominante que geralmente afasta logo à partida novos projetos. Precisam de competir de modo a que consigam questionar quem são os seus clientes e o que eles querem, ou seja, institucionalizar uma atitude de questionamento que permita saber mais em concreto o que trocar deve ser alterado, e deste modo não ter receio no que respeita às mudanças.

A *incerteza em torno de novas posições estratégicas* significa que as empresas, em determinado momento, não sabem se a ideia correrá bem ou que competências são essenciais para que os objetivos sejam alcançados com sucesso. Os inovadores

estratégicos devem apostar na qualidade dos vários processos e produtos, e permitir que o mercado externo decida os vencedores e os perdedores.

Os *desafios da implementação* significam que as empresas de sucesso têm unidades organizacionais específicas para apoiar a inovação estratégica e criar um contexto que suporta a integração entre diferentes unidades dentro da empresa. Na gestão da transição do “antigo” para o “novo”, permite-se que os dois sistemas coexistam, mas vão gradualmente alocando os devidos recursos para o novo, para que ele cresça em detrimento do anterior, ou seja, a mudança deverá ser gradual mas no sentido de colocar o novo modelo na totalidade. Para as empresas estabelecidas, o desafio da inovação estratégica organizacional é o desenvolvimento de uma cultura que questiona o sucesso atual, promovendo a experimentação. Uma liderança forte é essencial para criar essa cultura. Atualmente, somente as empresas que lutam por autorrenovação serão bem sucedidas no longo prazo.

Portanto, foram retratados de problemas que poderão constituir entraves ao sentido inovador e foram também referidas formas de combater e precaver algumas situações menos desejadas que possam surgir.

2.4 Cocriação e inovação aberta

Todos os fatores exteriores à empresa, também devem ser tidos em consideração, com o mesmo rigor que se deseja a nível interno. Deve envolver-se os intervenientes na criação do produto da forma mais completa possível para que os serviços prestados à empresa tenham qualidade e se reflita no valor do produto final. Assim, é importante reunir toda a informação útil que pode advir dos fornecedores e clientes tal como o conhecimento que pode recolher-se do exterior que também pode tornar-se importante no que diz respeito ao empreender novos métodos.

Nesta secção, inicialmente retrata-se a cocriação e descrevem-se alguns dos principais elementos que constroem a cocriação, de seguida explica-se a importância da inovação aberta que se compara com a inovação fechada para uma melhor compreensão.

2.4.1 Cocriação

A cocriação consiste em levar um produto ao mercado através do envolvimento entre fornecedores e clientes no processo produtivo, permitindo inovar no produto mas também no próprio modelo de negócio, acrescentando valor à oferta inicial, e tentando diferenciar-se das restantes empresas. Nesta nova abordagem, o valor é criado conjuntamente. Diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência são alguns elementos de interação característicos da cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

A cocriação é uma forma de inovação que acontece quando outros players, exteriores à empresa, se associam ao negócio ou ao produto, contribuindo com inovação, valor, conteúdo ou marketing, e recebendo em troca os benefícios da sua contribuição. Segundo Pardo et al. (2011), a cocriação também passa pelas parcerias entre as empresas e os seus fornecedores. Este intercâmbio e cooperação trazem vantagens como a melhoria da qualidade, a redução dos custos, a diminuição de riscos na aquisição e melhores desempenhos financeiros, permitindo à empresa posicionar-se melhor na rede de negócios.

Como já foi visto, o novo paradigma de criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) baseia-se num conceito fundamental, a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, clientes e fornecedores passam a desempenhar um papel determinante no processo. Estes intervenientes também fazem notar que esta nova visão levanta questões importantes para os fornecedores de bens e de serviços, assim como propõem formas destes últimos lidarem com esta nova realidade. Segundo eles, há quatro “elementos construtores da cocriação de valor”: diálogo, acesso, transparência e avaliação do risco.

O Diálogo trata-se da interatividade entre clientes e fornecedores e requer honestidade entre as partes envolvidas, a informação partilhada e o trabalho conjunto possibilitam solucionar problemas.

No que diz respeito ao acesso, as empresas geralmente focam-se em criar e transferir a propriedade dos produtos para clientes ou compradores, porém, o objetivo dos clientes é, cada vez mais, terem acesso a experiências, e não obrigatoriamente à propriedade de algo. Não possuir o bem não impede necessariamente de experimentá-lo, ou seja, a noção de acesso deve ser separada da noção de propriedade (ex.: o leasing de automóveis implicando acesso a um estilo de vida sem o comprometimento financeiro da

aquisição, e os *cyber* cafés possibilitando acesso à internet àqueles que não dispõem de poder de compra para adquirirem um computador).

A transparência remete-nos para a redução ou eliminação da assimetria de informação entre clientes e fornecedores. Deste modo, as empresas devem entender que não mais poderão gerir preços, custos e margens de lucro à revelia do consumidor, dos clientes e dos fornecedores, à medida que este último adquire acesso a mais informações sobre produtos e tecnologias. Por exemplo, atualmente, os clientes podem acompanhar, via internet as melhores condições do mercado.

Por fim, avaliação do risco significa que existe a probabilidade de prejuízo ou perda para o cliente, particularmente para o consumidor final. As empresas sabem melhor do que o cliente, avaliar e gerir os riscos do produto que vendem e tendem a mostrar apenas os benefícios dos seus produtos e serviços. Neste novo modelo, este tipo de avaliação deveria ser compartilhada com os clientes de maneira a que a informação seja coerente e a avaliação do risco concreta.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004) as empresas devem investir e desenvolver a capacidade de competir pela experiência, ou seja, o seu *know-how* deve ser sempre enriquecido, devem desenvolver e articular um ponto de vista claro sobre o futuro, convém que reforcem a relevância na seleção dos gestores porque é importante que tenham um perfil empreendedor também, as empresas também devem estimular a colaboração interna, isto é, o coletivo deve funcionar bem no seio da empresa, portanto, devem apoiar e alimentar o ambiente do conhecimento.

2.4.2 Inovação Aberta

A inovação aberta é o oposto da inovação fechada, ou seja, em vez de limitar o processo de conhecimento a um processo interno da empresa e não fazer uso do conhecimento exterior, passa-se a considerar limites alargados do conhecimento. As ideias que possam surgir têm que ser muito bem planeadas para que desde logo seja tomado o melhor sentido com o objetivo de conseguir que a sua implementação no mercado seja bem sucedida. Com estes novos ideais de empreendedorismo e inovação aberta a todos os meios possíveis tem-se verificado o desaparecimento da inovação

fechada nas empresas e, segundo Chesbrough (2003), isso ocorre devido a determinados fatores como se explica a seguir.

Com o aumento, ao longo dos anos, da disponibilidade e mobilidade de recursos humanos altamente qualificados, assistimos à saída de muito conhecimento dos laboratórios de investigação e desenvolvimento para as linhas de produção. Além disso, quando profissionais qualificados mudam de emprego, estes transportam consigo seus conhecimentos valiosos, resultando em fluxos de conhecimento entre as empresas, de elevado valor.

Outro fator, que tem reduzido a tradicional inovação fechada ou interna, refere-se ao aumento da disponibilidade de novos recursos, os quais fazem com que se torne possível que novas e promissoras ideias sejam desenvolvidas fora da empresa. De facto, têm aumentado as ideias e tecnologias desenvolvidas “fora da empresa”, através de projetos de parceria com instituições de investigação ou através de acordos de licenciamento.

Como resultado, as empresas têm procurado novos caminhos, espaços e momentos para aumentar a eficiência e a eficácia dos seus processos de inovação. De facto, isso tem sido feito através da procura ativa de novas tecnologias e de novas ideias fora da empresa, mas também através da cooperação com instituições de investigação, da cooperação estratégica com fornecedores ou até mesmo com concorrentes, com o objetivo de acrescentar valor aos novos produtos, como se pode verificar na pesquisa ativa exercida pelas empresas juntamente de entidades de I&D e das universidades. Assim, inovação aberta pode ser descrita como uma combinação entre as ideias internas e os contributos externos, e esta conjugação de fatores é que deve desenvolver da melhor forma possível o desenvolvimento de novos produtos.

Esta mudança de modelo significa que as empresas têm que ter consciência da crescente importância da inovação aberta. Porém, nem todas as boas ideias podem ser desenvolvidas dentro da própria empresa, como também, nem todas as ideias devem necessariamente ser desenvolvidas fora dos limites da empresa. Na Tabela 2 é possível comparar alguns aspetos relativos à inovação fechada e à inovação aberta.

Princípios da Inovação fechada	Princípios da Inovação aberta
As pessoas competentes trabalham na empresa.	Nem todas as pessoas competentes trabalham na empresa. É preciso trabalhar com pessoas competentes dentro e fora da empresa.
Para ter retorno das atividades de I&D, é preciso fazer descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las na empresa.	I&D externo pode criar valor significativo e o I&D interno pode reivindicar uma parte desse valor.
Se a empresa internamente fizer as descobertas, terá condições de ser a primeira a introduzi-las no mercado.	A empresa não tem que necessariamente criar a investigação para lucrar com ela.
Ganha aquela empresa que coloca primeiro uma inovação no mercado.	Construir um bom modelo de negócio é melhor do que chegar primeiro ao mercado.
A empresa ganhará se desenvolver as melhores ideias.	A empresa ganhará se fizer o melhor uso das ideias internas e externas.
A empresa deverá controlar a propriedade intelectual, de maneira a que os concorrentes não lucrem com as ideias internas.	A empresa deve lucrar com outros usos da propriedade intelectual e deve adquirir outras riquezas intelectuais desde que contribuam para alavancar os modelos de negócio.

Tabela 2 – Diferença entre os princípios da inovação aberta e da inovação fechada

Portanto, pode concluir-se que numa empresa deve haver uma mudança na forma como a empresa e o seu ambiente são vistos procurando-se envolver outros parceiros quando se está a desenvolver produtos, tecnologias ou serviços, permitindo uma maior agregação de valor. A empresa deve ter em consideração o estabelecimento de redes de cooperação com instituições de investigação, universidades, fornecedores e com os seus clientes. Os novos e inovadores modelos de negócio possuem um papel fundamental neste processo.

Concluindo, de certa forma a cocriação e a inovação aberta apresentam fatores em comum que passam pela essência de captar conhecimentos no sentido de executar as mudanças necessárias, deste modo, as empresas devem tentar absorver informações que sejam úteis e favoráveis para o seu processo de criação e desenvolvimento de produtos ou métodos.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Numa investigação científica é necessário existir um procedimento metodológico suportado em métodos científicos apropriados e adequadamente aplicados.

Assim, apresenta-se neste capítulo a metodologia de investigação utilizada na realização deste projeto. Desta forma, será apresentado inicialmente, uma síntese sobre as várias estratégias de investigação existentes, posteriormente serão definidas as principais características dos estudos de caso e finalmente serão explicadas as etapas da metodologia adotada neste trabalho de investigação.

3.1 Estratégia de investigação

Para se realizar uma investigação científica é necessário estabelecer um conjunto de normas e métodos de investigação. Assim, torna-se necessário respeitar os vários processos a seguir de modo a que a estratégia desenvolvida seja eficaz e eficiente. Tipicamente, numa investigação são colocadas inicialmente perguntas para as quais se procuram obter respostas, para de seguida ser selecionada a natureza da investigação, isto é, a estratégia a utilizar.

Geralmente os processos de investigação passam pelas seguintes etapas: formulação da pergunta de investigação e do problema a estudar ou solucionar, realização de uma revisão da literatura ou do estado da arte, planeamento da investigação, recolha e análise de dados, discussão dos resultados e formulação das conclusões.

Yin (1994) diz que existem, genericamente, dois tipos de investigações, um de natureza qualitativa e um outro de natureza quantitativa, diferenciando-se quanto à forma, métodos e objetivos. Porém os dois suportam a compreensão dos acontecimentos estudados de modo a que as teorias desenvolvidas sejam consideradas válidas e possam ser testadas e avaliadas. Quando se trata de uma investigação qualitativa, o investigador desenvolve juízos que se baseiam em factos e nas perceções das pessoas envolvidas ou relevantes para a compreensão do fenómeno. No entanto, se se tratar de uma investigação de natureza quantitativa, o foco já será a análise dos dados e no seu tratamento estatístico.

No entanto, para além da abordagem de investigação poder ser quantitativa ou qualitativa, existem vários métodos passíveis de serem aplicados, e portanto devem analisar-se as particularidades de cada um, com o objetivo de eleger o mais adequado para utilizar em cada caso. A metodologia de investigação, para além de retratar detalhadamente todo o trabalho efetuado no que diz respeito à investigação, deve definir claramente o tipo de investigação que foi usada e quais as técnicas de tratamento e análise dos dados. Segundo Yin (1994), a informação empírica pode ser obtida através de questionários, entrevistas, observações, entre outros.

O estudo de caso *descritivo* concentra-se num conjunto de características dos dados que caracterizam os fenómenos de maneira a apresentar ao recetor uma determinada realidade, ou seja, os valores a analisar descrevem de forma qualitativa os acontecimentos de uma maneira a que o caso de estudo seja facilmente entendido.

De outra forma, o estudo *exploratório* resulta em hipóteses que poderão ser testadas e desenvolvidas em futuras investigações de natureza quantitativa (ex. *survey*) ou qualitativa (ex. estudo de caso).

Quanto ao caso explicativo, procura-se relacionar variáveis e explicar fenómenos, realizando-se análises complexas dos dados qualitativos que foram adquiridos através de diferentes fontes, através de diversos procedimentos e em diferentes alturas do tempo, com o objetivo de potenciar a sua validade e a profundidade da análise.

Segundo Yin (1994) existem várias formas de efetuar investigações na área das ciências sociais, referindo-se sobretudo, à experiência, à pesquisa, ao relatório histórico, à análise de arquivos e ao estudo de casos. Em cada uma destas estratégias de investigação estão associadas vantagens e desvantagens, que variam com as seguintes condições: do tipo de questões de investigação (forma de questionário), do controlo que o investigador tem sobre o desenrolar dos acontecimentos e do enfoque em fenómenos contemporâneos e atuais em oposição aos históricos. Depois, para decidir qual a estratégia de investigação a ser utilizada deve ter-se em consideração vários fatores, que são apresentados na Tabela 3 a seguir apresentada.

Estratégia	Questões	Há necessidade de controlar os acontecimentos?	São focados em eventos contemporâneos?
Experimental	Como?	Sim	Sim
	Porquê?		
Pesquisa	Quem?	Não	Sim
	O quê?		
	Onde?		
	Quantos eram?		
	Quanto foi?		
Análise de arquivos	Quem?	Não	Sim / Não
	O quê?		
	Onde?		
	Quantos eram?		
	Quanto foi?		
Relato-histórico	Como?	Não	Não
	Porquê?		
Estudo de casos	Como?	Não	Sim
	Porquê?		

Tabela 3 - Estratégias de Investigação

Fonte: Yin (1994)

Neste projeto, a estratégia de investigação usada foi de natureza qualitativa e suportou-se num estudo de caso exploratório. Desta forma, resultaram conclusões que facilitarão, futuramente, a elaboração de hipóteses que podem ser tratadas em outros casos de estudo, ou numa abordagem quantitativa.

Por outro lado, existem ainda duas abordagens genéricas, o caso de estudo único ou múltiplos casos de estudo. Neste caso a investigação sustentou-se num caso único.

3.2 Estudo de caso

Segundo Yin (1989), num estudo de caso pretende compreender-se e explicar o modo como os fenómenos estudados são interpretados, compreendidos, produzidos e

constituídos no seu contexto particular. Este método de estudo tem de ser muito bem estruturado porque é muito exigente, podendo tornar-se demorado devido à análise dos elementos de estudo, que têm que ser bem interpretados e compreendidos.

3.2.1 Tipos de estudos de caso

Os estudos de caso encontram-se classificados quanto ao número e de acordo com o seu conteúdo e objetivo final. No que se refere ao número, podem apresentar-se como casos únicos holísticos ou “incorporados” ou como casos múltiplos holísticos ou “incorporados”. De acordo com o seu conteúdo, estes podem ser designados como exploratórios, descritivos ou explicativos.

Yin (1989) sugere quatro diferentes tipos de estudos de caso. Como tal, construiu uma matriz de entrada dupla onde considera o número de casos envolvidos no projeto em estudo (único ou múltiplo) assim como a unidade de análise (holística ou única ou múltiplas unidades de análise). Portanto, inicialmente, antes ainda da recolha dos dados, é necessário definir o tipo de estudo de caso que, como já foi referido, pode ser único ou múltiplo. Nos casos de estudo em que a investigação recai em apenas um caso, é possível analisar-se mais facilmente as ideias sobre em causa, por outro lado, os estudos de caso múltiplos requerem mais recursos e não quer propriamente dizer que sejam mais conclusivos. A Tabela 4 seguinte apresenta os vários tipos de estudos de caso.

	Caso único	Casos múltiplos
Holístico (Uma única unidade de análise)	<i>Tipo 1</i>	<i>Tipo 3</i>
Incorporado (Múltiplas unidades de análise)	<i>Tipo 2</i>	<i>Tipo 4</i>

Tabela 4 – Tipos de estudos de caso

Fonte: Yin (1994)

Através da análise da tabela anterior pode constatar-se, que existem quatro tipos de estudos de caso: Tipo 1 – Estudo de um único caso para uma unidade em análise (caso

Único / holístico); Tipo 2 – Estudo de um único caso para várias unidades em análise (caso Único / incorporado); Tipo 3 – Estudo de vários casos para uma unidade em análise (múltiplos Casos / holístico); Tipo 4 – Estudo de vários casos para várias unidades em análise (múltiplos Casos / incorporado).

Num caso do tipo 1, analisa-se apenas a natureza geral de uma organização e de uma unidade de análise, já no caso do tipo 2, analisa-se apenas uma organização, mas já se estudam também várias unidades de análise, isto é, vários fatores incorporados nessa estrutura do caso de estudo. Relativamente aos casos do tipo 3 e 4, trata-se de estudar vários casos de estudo, mas o tipo 3 apenas estuda também uma unidade de análise e o tipo 4 para além de estudar vários casos também analisa várias unidades em análise.

Portanto, pode concluir-se que, neste projeto seguiu-se uma estratégia de estudo de caso do tipo 1, segundo a tipologia de Yin (1994), isto é, foi analisado um caso de estudo que recai também sobre apenas uma unidade de estudo. Como se pode aferir, analisou-se uma empresa do setor têxtil e do vestuário portuguesa, mas relativamente apenas a uma área, neste caso, uma eventual implantação de um novo modelo de negócio, com base em inovação estratégica.

3.2.2 Preparação do estudo de caso

Para se realizar de forma correta um estudo de caso deve seguir-se uma sequência lógica, desde do início, de modo a ligar os dados empíricos às questões iniciais do estudo e, por fim, às suas conclusões (Yin, 1989). Devem seguir-se as seguintes etapas:

- 1 – Definir as questões que devem ser estudadas,
- 2 – Definir quais os dados mais relevantes,
- 3 – Definir como recolher os dados,
- 4 – Selecionar o modo de análise dos dados e de produção dos resultados.

Deve seguir-se as etapas acima referidas na recolha de dados para que de seguida as unidades de análise estejam bem fundamentadas e possibilitem a ligação dos dados às proposições ou ao propósito da investigação. Do ponto de vista do investigador, é

importante respeitar esta sequência de modo a evitar situações onde a recolha de evidência empírica se desencaminha das questões colocadas inicialmente (Yin, 1989).

3.2.3 Recolha dos dados

São vários os tipos de fontes de evidência empírica a considerar na recolha dos dados: (1) documentação; (2) registos e arquivos; (3) inquéritos e entrevistas; (4) observação direta; (5) observação participativa e (6) artefactos físicos. O uso de cada uma destas fontes depende do tipo de investigação que se pretende realizar. Contudo, quantas mais fontes de evidência empírica se utilizar, melhores e mais fiáveis os resultados serão, uma vez que tais fontes são complementares (Yin, 1994). Neste estudo utilizou-se como fontes de evidência empírica a análise documental, a observação direta, análise de registos e arquivos, análise de artefactos físicos (tecnologia e equipamentos) e entrevistas, sendo esta última, uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de casos (Yin, 1994).

O uso de múltiplas fontes de evidência permite o desenvolvimento da investigação em várias frentes, tal como investigar vários aspetos em relação ao mesmo fenómeno. Sendo assim, as conclusões e as descobertas, porque são mais exatas e apuradas, tornam-se mais convincentes, já que resultam de um conjunto de corroborações. Além disso, os potenciais problemas de validade de construção do caso são ultrapassados, pois os dados são validados através de várias fontes de evidência (Vieira, 2007).

Após ser traçada a estratégia do estudo de caso, inicia-se a recolha de dados de maneira a compreender-se a realidade da empresa, com objetivo de a enquadrar da melhor forma no contexto geral do setor e do mercado. Para tal, são necessárias fontes que nos permitem descrever os elementos referentes à organização com toda a credibilidade, nomeadamente: Documentos dos exercícios correntes da empresa; Registos e arquivos de resultados obtidos pela empresa; Inquéritos e entrevistas com os responsáveis da empresa; Observação direta sobre os fluxos físicos e de informação da estrutura; Observação participativa no modelo de negócio; Estratégias existentes no *layout* da empresa.

Os documentos de consulta são testemunhos que podem surgir na forma de *emails*, agendas e atas de reuniões, documentos administrativos e até mesmo estudos pedidos pelos responsáveis da empresa, i.e. todos os documentos do género desde que sejam

relevantes para o caso de estudo. Mas, e segundo Yin (1989), deve ter-se uma atenção especial, pois estas fontes podem não merecer ser classificadas como documentos precisos e rigorosos.

Quanto aos registos e arquivos, estes podem apresentar-se de várias formas, i.e. podem ser dados de serviços, dados organizacionais, dados de levantamento e dados pessoais, que se juntarão às outras fontes de informações, permitindo analisar a precisão dos dados obtidos através de outras fontes.

As entrevistas, que geralmente são efetuadas aos gestores dos processos em causa, são fontes muito importantes porque permitem obter dados diretamente de um responsável. As entrevistas podem ser fechadas ou abertas, ou estruturadas e semiestruturadas ou ainda não estruturadas. O entrevistador tem mais possibilidades de extrair informação numa entrevista aberta, onde tem mais liberdade para abordar todos os temas, do que quando se tratam de entrevistas fechadas, nas quais as questões já estão mais limitadas e as respostas são alternativas predefinidas.

As visitas à empresa também são muito importantes de forma compreender como funcionam os processos da empresa e como a informação flui entre as seções.

Já numa fase mais evoluída, torna-se necessário observar e participar no sistema de processos, quanto mais não seja, como analista de dados e das formas de execução, porque procura os melhores resultados para dar a melhor resposta á questão de investigação.

3.3 Problema de investigação

A indústria têxtil e de vestuário depara-se com um cenário em que é necessário recriar o negócio, mas de uma forma que faça realmente a diferença, para evitar ter que competir pelos preços, i.e. é necessário inovar estrategicamente, ao contrário da abordagem tradicional, que se baseia, essencialmente, em inovações incrementais, resultando apenas em pequenas modificações das características do produto.

Assim, torna-se necessário intervir no sentido de inovar e\ou de se refazer algo que traga um valor acrescentado adicional, que se irá refletir positivamente no preço do produto.

Deste modo, neste projeto de investigação, estudou-se uma empresa do setor têxtil e do vestuário, relativamente às estratégias que utiliza para o desenvolvimento estratégico dos seus processos de negócio.

A pergunta de investigação foi a seguinte.

Quais, como e em que condições é que as tendências e os novos modelos de negócio emergentes nas indústrias tradicionais podem contribuir para o reforço da capacidade competitiva das pequena empresas do setor e de que modo estes processos podem representar processos de inovação estratégica?

3.4 Etapas desta investigação

Pertencente a empresa estudada à ITV, iniciou-se o trabalho de campo com uma análise do setor à qual se seguiu uma primeira análise da empresa. Na fase inicial, recolheram-se informações sobre o processo produtivo da empresa, obtiveram-se dados relativos às encomendas e analisaram-se as vendas.

Depois estudaram-se os modelos de negócio e as estratégias seguidas pela empresa de modo a verificar como esta atuava ou poderia atuar em termos de inovação estratégica. Foram realizadas 4 entrevistas, gravadas entre o dia 12 e o dia 16 de outubro, com a duração de cerca de uma hora por cada entrevistado para definir-se o potencial e as oportunidades de inovação estratégica no ITV (ver Tabela 5).

Entrevistado	Função	Entidade
Ana Rocha	Professora do Departamento de Engenharia Têxtil	Universidade do Minho
Raul Figueiro	Professor do Departamento de Engenharia Civil	Universidade do Minho
Francisco Guimarães	Responsável pela área de Empreendedorismo Tecnológico	Citeve

Helder Rosendo	Sub-Diretor Geral	Citeve
----------------	-------------------	--------

Tabela 5 – Especialistas entrevistados

Por fim, analisaram-se mais detalhadamente os dados da empresa, juntamente com todos os aspetos teóricos e toda informação recolhida sobre o setor e sobre as suas tendências, através das entrevistas realizadas, e produziram-se as conclusões acerca do potencial e a importância das tendências e dos novos modelos de negócio para a empresa estudada.

4. CASO DE ESTUDO

Este capítulo expõe o caso de estudo enquadrando os resultados obtidos e a discussão que se faz no capítulo seguinte.

Após a apresentação da empresa estudada, apresenta-se detalhadamente o modelo de negócio e as estratégias de criação de produtos utilizadas pela empresa, tendo como termo de comparação outros casos de modelos inovadores.

Seguindo a revisão da literatura, começa-se por analisar o sistema produtivo da empresa procurando compreendê-lo de modo a enquadrá-lo no modelo de negócio da empresa, procuraram-se igualmente identificar melhorias para o perfil estratégico da empresa.

Atualmente é necessário inovar estrategicamente porque o contexto do mercado assim o obriga, daí que uma eventual mudança no modelo de negócio pode maximizar o valor gerado pela empresa.

4.1 O setor têxtil

Os problemas financeiros que abalaram o setor têxtil e do vestuário nacional em grande parte são provenientes dos preços impostos no mercado pelos concorrentes asiáticos, principalmente pelas empresas chinesas e indianas, os quais são muito difíceis de combater e que resultaram num decréscimo enorme no volume de vendas das empresas têxteis de toda a zona europeia.

Segundo um estudo denominado por EUROclusTEX (2009), centrado no estudo da indústria têxtil de Portugal e da Galiza, a indústria têxtil e do vestuário entrou numa nova era em função da supressão das quotas alfandegárias, que marcaram o ritmo do comércio internacional de têxteis e vestuário desde a década de 60 do século passado até ao dia 1 de janeiro de 2005. O relatório do *Institute for manufacturing* publicado em 2004 salientou a posição da China como a base de produção mais competitiva na altura. Devido à imensa oferta de mão-de-obra nas zonas rurais e ao constante fluxo de jovens trabalhadores

destas áreas para as zonas industrializadas, a China consegue manter salários baixos. Por outro lado, para além da abundância em recursos humanos, a China beneficia de uma rede de fornecimento têxtil e de vestuário integrada. Assim, como se pode verificar no Gráfico 4, existe uma queda na indústria têxtil e de vestuário norte americana e europeia, e naturalmente na ITVP, tendo em contrapartida sido verificado um aumento da indústria asiática, com previsões para este *status quo* se manter pelo menos por mais algum tempo.

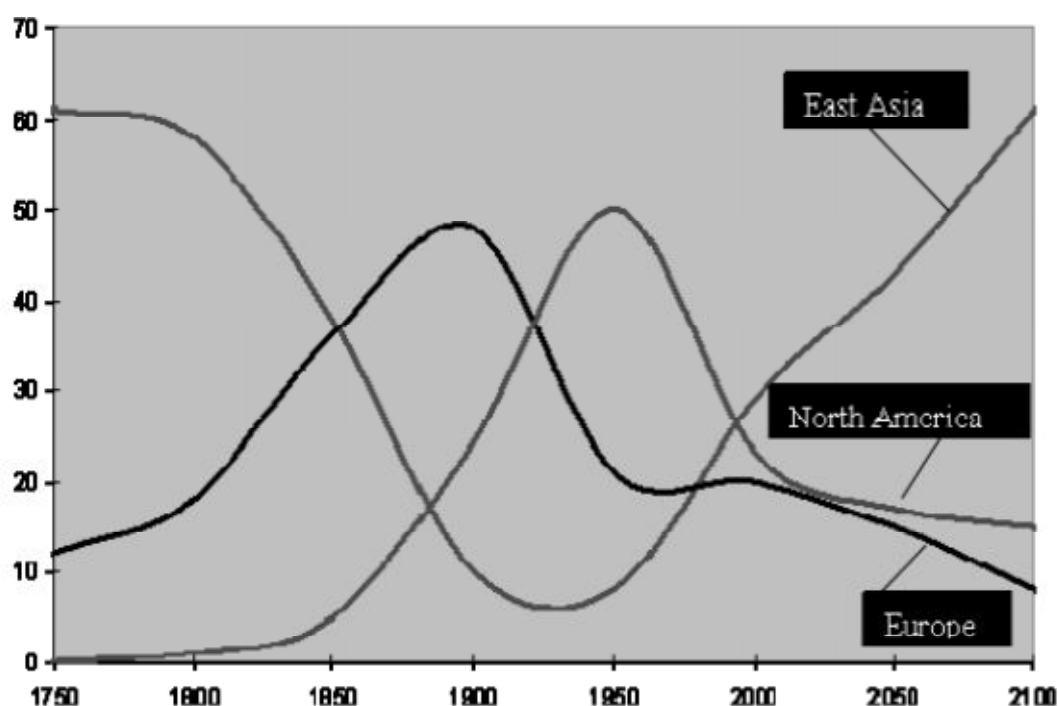


Gráfico 4 – Variação da produção de têxteis na Ásia, Europa e América do Norte
Fonte: (www.unido.org)

Considerando o total das trocas comerciais (trocas internas e externas), a UE é um dos principais blocos comerciais nos setores têxtil e de vestuário, sendo apenas suplantada pela China (considerando os dados da Organização Mundial do Comércio para 2006). De acordo com os dados referidos pelo Eurostat, a indústria têxtil e do vestuário na União Europeia em 2004 era composta por um universo de 219.100 empresas, que empregavam cerca de 2,8 milhões de pessoas, representando cerca de 7,5% do total da mão-de-obra empregue na indústria transformadora. Este estudo (EUROclusTEX, 2009) diz também que, no que respeita às trocas internacionais, os principais mercados de

vestuário encontram-se nos países mais desenvolvidos, fundamentalmente: Estados Unidos da América, Canadá, União Europeia, Japão, Austrália e Nova Zelândia.

No entanto, Portugal sempre teve uma forte tradição no têxtil, sendo nas últimas décadas um dos maiores exportadores mundiais de têxteis e vestuário, reconhecido pela boa relação qualidade-preço. Segundo Vasconcelos (2006), a ITVP atravessa um período de reconversão e de reestruturação, devido à queda das barreiras alfandegárias, ou seja, ao fim das restrições quantitativas à entrada de têxteis em Portugal, e com a emergência de novos países produtores de artigos têxteis com recurso a mão-de-obra barata, como o caso da China.

De acordo com a caracterização do setor apresentada pela ATP, a Indústria têxtil e de vestuário é uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa. Esta representa 10% do total das Exportações portuguesas; 19% do Emprego da Indústria Transformadora; 8% do Volume de Negócios e da Produção da Indústria Transformadora (ver Tabela 6).

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Produção (milhões €)	7.890	6.756	6.749	6.733	6.147	5.687	5.782
Volume de Negócios (milhões €)	8.145	6.993	6.931	6.980	6.404	5.781	6.361
Exportações (milhões €)	4.319	4.118	4.237	4.347	4.086	3.504	3.742
Importações (milhões €)	2.971	2.993	3.296	3.411	3.290	3.041	3.296
Emprego	209.768	201.265	186.837	180.335	168.206	157.145	150.929

Tabela 6 - Caracterização do setor têxtil em Portugal

Fonte: ATP

Portugal tem atualmente cerca de 7 mil empresas laborando em todos os subsectores da indústria têxtil e do vestuário, algumas das quais são unidades verticais, embora na sua maioria sejam pequenas e médias empresas, a maior parte reconhecidas pela sua flexibilidade e resposta rápida, *know-how* e inovação. Localizam-se maioritariamente no Norte de Portugal (Porto, Braga, Guimarães e Famalicão), particularmente nos vales do Ave e do Cávado mas também se encontram algumas na Covilhã (no Centro Leste de

Portugal), neste último caso sobretudo dedicadas aos produtos de lã, como se pode verificar na Tabela 7.

Região	Evolução anual do número de empresas do sector têxtil									
	2007	Proporção	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Norte	3.885	64,34%	4.083	4.306	4.303	3.283	3.517	3.379	3.318	3.260
Centro	854	14,14%	889	1.028	1.002	669	677	573	532	524
Lisboa/Vale Tejo	857	14,19%	916	1.209	1.146	439	393	352	580	554
Alentejo	166	2,75%	159	197	206	117	82	63	77	87
Algarve	128	2,12%	125	163	145	32	29	37	38	28
Açores	68	1,13%	77	70	62	15	17	16	17	17
Madeira	80	1,32%	82	85	71	55	54	55	52	53

Tabela 7 - Distribuição geográfica das empresas do setor têxtil

Fonte: INE

Assim, é importante ter em conta os principais fatores que influenciam a indústria têxtil, nomeadamente, os maiores produtores e onde se encontram os mercados mais importantes e todas as condições que influenciam o preço dos produtos. Todos estes aspetos devem ser considerados de modo a conseguir-se elaborar uma estratégia adequada para as empresas da ITVP.

4.2 Descrição da empresa

A empresa estudada pertence ao ramo têxtil e tem como base dos seus artigos, principalmente o algodão, 100% algodão ou misturado com fibras sintéticas, sendo que usa também o linho e o bambu, podendo adquiri-los em forma de telas (rolos) ou em fio (cones). Na fase inicial da produção, sobretudo no que diz respeito à tecelagem e aos acabamentos, recorre a serviços subcontratados.

O caso de estudo é sobre a empresa Alda Têxteis Lda., empresa produtora de felpo, fundada em 1987 mas com a atual gerência desde 1995. O segmento de produtos que produz pertence aos têxteis-lar e outros relacionados. Esta empresa emprega cerca de 35 trabalhadores e possui um volume de exportações de 4.000.000 euros, equivalente a 95%

da sua produção total. Os principais mercados de exportação são a França e a Inglaterra desde 1995; a Bélgica desde 1996; a Noruega desde 1998; a Holanda desde 2004; a Suécia desde 2006; a Dinamarca desde 2007; e Israel desde 2008. No último ano a taxa de crescimento da produção e das exportações foi da ordem dos 5% o que dificilmente se voltará a verificar este ano, devido à conjuntura económica.

O seu processo de produção é essencialmente corte confeção, embalagem e expedição, tendo parcerias com algumas tecelagens, tinturarias e acabamentos, os quais funcionam também como armazéns de stock de fios e de malhas.

Na Tabela 8, referente à produção de janeiro de 2012 mostram-se os principais artigos produzidos nesta empresa, sendo estes produtos de têxtil-lar: lençóis, almofadas, sacos cama, edredões, toalhas de banho, entre outros.



Produção Janeiro

Confeção

	Quantidade	%
Capas Elástico - Jersey	15402	42,90
PU	7124	19,84
Almofadas Tela	4091	11,40
PVC	1319	3,67
Capas Elástico - Felpo	1203	3,35
Almofadas Favo Mel	1107	3,08
PVC/Flanela	1094	3,05
Protecção Couchage	1065	2,97
Sacos Tela	870	2,42
PU/Flanela	617	1,72
Fatinhos	468	1,30
Coberturas Favo Mel	467	1,30
Capas P. C. Tela	351	0,98
Lençóis Tela	285	0,79
PU 4 Elásticos	222	0,62
Almofadas Flanela	70	0,19
Edredões Clubes	34	0,09
Amostras	32	0,09
Toalhas Felpo com Bolsa	30	0,08
Cortinas Blackout	28	0,08
Travesseiros	21	0,06
	35900	

Tabela 8 – Produção no mês de janeiro na confeção, em número de peças
Fonte: Empresa Alda Têxteis Lda.

De seguida, na Figura 4, mostra-se o sistema produtivo ou cadeia de valor do produto fazendo referência às operações internas (caixas azuis) e às etapas que são subcontratadas no exterior (caixas brancas).

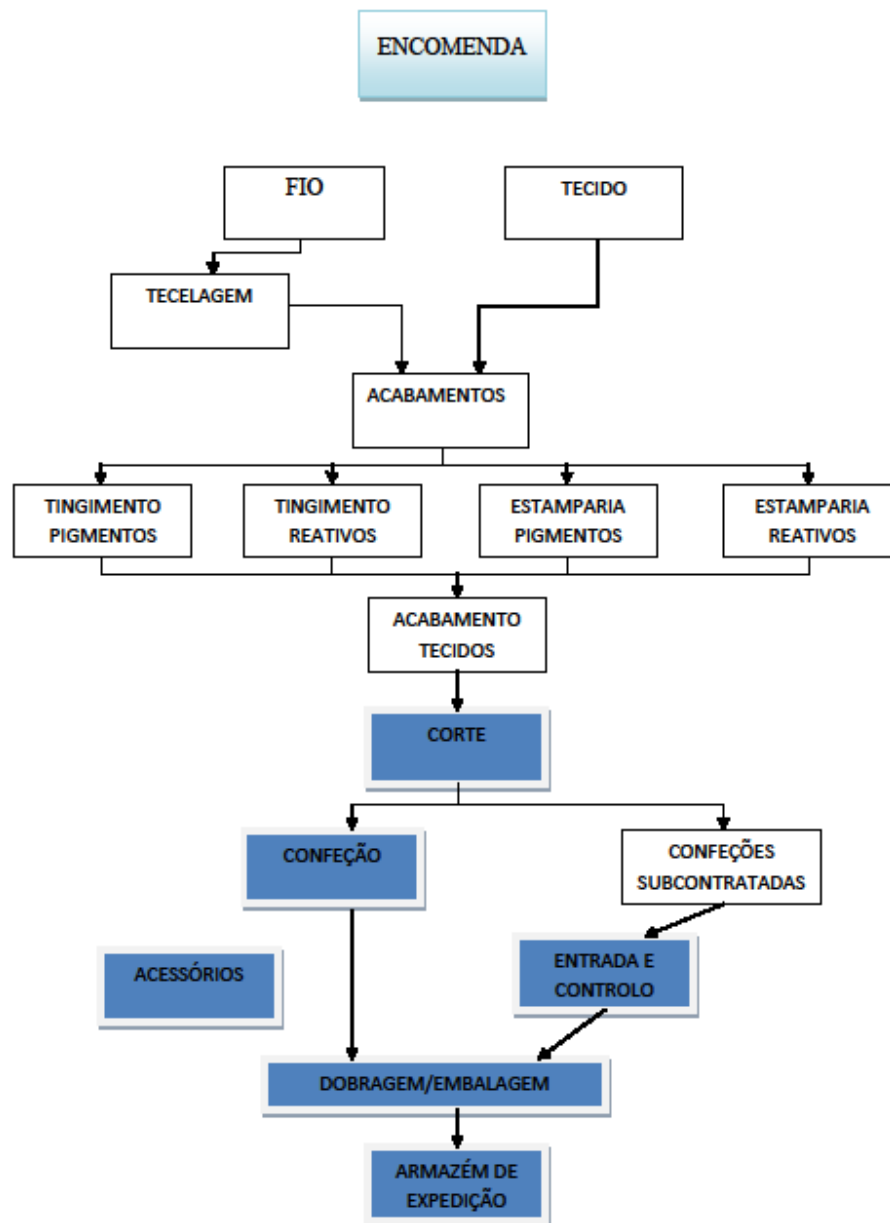


Figura 4 – Fluxograma da cadeia de valor do produto

Como pode verificar-se na figura anterior, uma encomenda passa por várias seções as quais respeitam a produção interna, isto é nas instalações da empresa (caixas azuis), e a subcontratação de serviços no exterior (caixas brancas).

O processo produtivo pode ser apresentado em quatro etapas principais: produção do tecido, preparação do tecido, acabamento do tecido e corte, confeção e embalagem, sendo que as primeiras etapas são subcontratadas, i.e. resultam em serviços prestados por empresas subcontratadas e a fase final realiza-se nas instalações da empresa.

Assim, na fase inicial, a tecelagem do tecido, pode acontecer de duas formas, o fio é adquirido e é colocado numa tecelagem subcontratada ou é adquirido logo o tecido, tela lisa que geralmente é fina ou um tecido mais grosso que se designa por malha. Quando a empresa opta por comprar o fio, importa-o ou obtém-no através das parcerias que tem com empresas nacionais, sendo este depois colocado numa tecelagem, sempre acompanhado por uma requisição emitida pela empresa que indica as medidas a produzir e as quantidades de cones de fio a utilizar. Quando a empresa decide comprar o tecido em rolos, procede da mesma maneira tal como faz com o fio, ou seja, adquire-o através de parcerias que o produzem ou importa-o.

A empresa não possui armazém de fio nem de telas porque os cones ou rolos ficam depositados nos parceiros subcontratados, ou seja, o armazém de fio desta empresa encontra-se nas tecelagens que geralmente lhe produzem o tecido, e o armazém de telas nas empresas de acabamentos com as quais esta empresa usualmente trabalha, sendo estes stocks controlados pela empresa através das requisições referidas anteriormente.

Ainda sobre o fluxograma exibido, deve-se destacar também a requisição de acessórios que é efetuada pela empresa logo no início do processamento da encomenda, de modo a que quando os acessórios forem necessários, por exemplo nas seções como a confeção e a embalagem, estes estejam atempadamente na empresa e de forma a serem utilizados. Após ter a malha tecida, o tecido vai para uma empresa subcontratada de acabamentos, para proceder à preparação do tecido, nesta empresa o tecido será tratado, por exemplo, pode ser lavado, branqueado, termo-fixado, entre outros, ficando assim pronto para a etapa seguinte. O passo seguinte, como se pode ver no fluxograma do processo produtivo, passará pelo tingimento do tecido, se for o caso, ou pela estampagem, se esta for requisitada pelo cliente. Estes processos podem ser efetuados através de tingimento ou estampagem de pigmentos ou reativos.

Finalmente, o tecido recebe os acabamentos finais, nomeadamente será fixado o estampado ou a cor e depois será aplicado um curativo que lhe dará um toque suave

ficando assim pronto a ser confeccionado. O tecido pronto a ser moldado e confeccionado, entrará nas instalações da empresa, onde começará por ser cortado, confeccionado e embalado de acordo com as especificações da encomenda, ficando assim concluído o processo de produção, restando apenas expedir e entregar ao cliente.

4.3 Sistema produtivo

As encomendas passam por três departamentos essenciais que são o departamento comercial onde existe o contato com o cliente e se consuma a venda, o planeamento onde se estabelecem os métodos para depois se efetuar a produção dos artigos (no departamento de produção) (ver Tabela 9).

Departamento	Processo
Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • As ações deste departamento para com os clientes são baseadas nos recursos e tendências que a empresa tem para oferecer. • As relações com os clientes são de natureza direta, quando se refere às parcerias com os clientes habituais, ou indireta, quando se trata de encomendas colocadas na empresa por agentes comerciais exteriores. • Todas as encomendas conseguidas são enviadas para o planeamento para este departamento analisar e informar um prazo.
Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> • O planeamento recebe a informação relativamente á encomenda para analisar a sua capacidade de resposta e requisitar todos os acessórios necessários de modo a definir um prazo. • Antes de mais, consulta os stocks existentes, que podem ter já produzidos alguns artigos ou tecidos que podem satisfazer a encomenda. • De seguida, o número de peças requeridas na encomenda é traduzido para os metros necessários, tendo em conta o melhor aproveitamento possível e o sentido do desenho das referências, com um acréscimo de 5% como margem de erro. • Por fim, as ordens de fabrico são emitidas para cada seção dentro da produção, com as especificações devidas para cada um deles.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • A produção recebe a informação do planeamento para conseguir laborar, pode ser produzido a nível interno ou externo, tendo sempre uma ficha de encomenda a acompanhar o pedido de produção. • Existe uma pessoa responsável pela qualidade dos produtos que acompanha os processos de produção no interior e no exterior, exercendo um controlo contínuo da qualidade

	<ul style="list-style-type: none"> • Insere-se também nesta divisão do sistema produtivo a parte de expedição dos produtos, onde antes de se colocar em caixas se realiza um controlo de qualidade através de uma triagem aleatória a algumas peças da encomenda total.
--	--

Tabela 9 – Descrição do sistema produtivo da empresa

Como é possível verificar, uma nova encomenda surge através departamento comercial, o qual recorre a amostras para realizar as vendas, sendo este método muito comum nestas empresas.

Depois de conseguida uma encomenda, o pedido feito pelo cliente segue para o planeamento, que projeta todo processo de produção e através de uma monitorização continua garante que a produção ocorra da melhor forma possível. O planeamento tem a responsabilidade de traduzir as quantidades de artigos encomendados em metros a produzir. Esta tarefa é realizada tendo em conta o tipo de confeção solicitado, considerando também o encolhimento que cada tipo de tecido tem, e as larguras dos rolos de tecidos a pedir, tal como a disposição do desenho da referência, para que, por exemplo, numa almofada o desenho não esteja ao contrário do desenho no edredão. Todos estes fatores têm que ser conjugados da melhor forma para se diminuírem os custos, sendo estes custos reportados à produção para que o processo seja realizado em conformidade. Por exemplo, se o planeamento decide aproveitar um lençol que necessita de 2,10 m de largura mais umas almofadas que gastam 80 cm de largura de um rolo de 3 m, essa informação tem que ser evidente na ordem de fabrico para que o corte proceda dessa maneira, porque se não o fizer, o tecido poderá ser insuficiente.

Para cada seção da produção são emitidas ordens de fabrico diferentes porque o processos diferem e fazem com que o tecido sofra alterações. Ou seja, para além das especificidades inerentes a cada seção, como por exemplo, as cores a tingir serem colocadas apenas na ordem de fabrico no tingimento e os tipos de confeção só estarem descritos para a confeção; os metros solicitados na tecelagem são diferentes dos metros que chegarão aos acabamentos porque o tecido vai encolhendo com o evoluir do processo de fabrico.

Por outro lado, verificam-se percentagens de defeitos que devem ser consideradas na atribuição dos metros a produzir em cada secção.

Todos estes aspetos interferem direta ou indiretamente no sistema produtivo, e estabelecem-se mínimos de produção de forma a aproveitar os recursos e reduzir os

desperdícios. Nas Tabelas 10, 11 e 12 apresentam-se alguns dos mínimos exigidos na tecelagem, acabamentos, corte e confecção.

TECELAGEM	
<i>Telas</i>	1.000 m por referência e por largura
<i>Telas com fios tintos</i>	1.000 m por referência e por largura
<i>Telas com fios especiais</i>	1.000 m por referência e por largura
<i>Malhas</i>	60 kg por referência e por largura

Tabela 10 – Mínimos de produção na tecelagem

Os mínimos a produzir na tecelagem estabelecidos e referidos na Tabela 10 acima existem para evitar situações de custos exagerados na produção de poucos metros de tecido, servem também para evitar atrasos na produção e racionalizar a ocupação das máquinas. Estas restrições podem variar ligeiramente em função do tipo de tecido a tecer e até mesmo atendendo à importância para a empresa do cliente em causa.

No que diz à seção dos acabamentos também existem mínimos estabelecidos relativamente a cada máquina/processo como se pode verificar na Tabela 11.

ACABAMENTOS		
<i>Procedimentos</i>	metros mínimos por cor	metros mínimos por largura, referência ou estampado
<i>Branquear</i>	300 m	100 m
<i>Estampados</i>	500 m	200 m
<i>Cores em tecidos lisos</i>	500 m	200 m
<i>Cores por cuba</i>	500 m	500 m
<i>Branco ou outras cores em tecido de colcha</i>	500 m	100 m

Tabela 11 – Mínimos de produção na Tinturaria e Acabamentos

Os mínimos determinados para as máquinas da seção tinturaria e acabamentos também se baseiam em práticas de bom funcionamento e minimização dos custos, ou

seja, a capacidade das máquinas tem que ser bem preenchida porque os seus gastos por execução, são os mesmos quando está a trabalhar com 50 m ou com 500 m, daí a necessidade de se otimizarem os recursos da melhor forma.

Relativamente aos mínimos existentes na seção do corte e confeção, estes também servem para aproveitar ao máximo a capacidade das mesas de corte e das máquinas de confeção, eis alguns dos mínimos determinados (ver Tabela 12).

CORTE E CONFEÇÃO	
<i>Corte de Malhas</i>	200 m
<i>Corte de Tecidos</i>	200 m
<i>Artigos confeccionados</i>	Mínimo de 10 peças por referência ou tamanho

Tabela 12 – Mínimos de produção no corte e confeção

Nesta seção que engloba o corte e a confeção, os mínimos existentes também visam retirar o melhor rendimento possível dos recursos existentes, isto é, tenta-se sempre executar ordens de fabrico de maiores quantidades para evitar e reduzir a mudança de referências e especificações, que aumenta os tempos de paragem e de preparação das máquinas, diminuindo os tempos de produção. Existem por vezes exceções quando se trata da produção de amostras importantes, sendo estas tarefas cumpridas pelos melhores executantes de modo a que a amostra seja de elevada qualidade, impressionando o cliente.

Portanto, é necessário ter em consideração os mínimos de produção exigidos a cada seção, antes de se iniciar o processamento das encomendas e das ordens de fabrico.

4.4 Processamento da encomenda

O processamento das encomendas nesta empresa passa por cinco fases. Assim, de seguida são especificadas as principais etapas existentes na elaboração das encomendas, sendo este um ciclo repetido para todas as encomendas.

Na fase inicial, a encomenda é rececionada e analisada, ou seja, o pedido do cliente é estudado para verificar-se a capacidade de resposta da empresa no que respeita às

especificações técnicas e garantir um prazo de entrega e um preço interessantes para o cliente.

Este período inicial revela-se muito importante porque pode-se e deve-se, desde logo, conseguir compreender todo o “percurso” necessário para concluir a encomenda nos moldes pretendidos.

Na fase da execução da encomenda, o planeamento recolhe informação de todos os setores de maneira a obter-se um cálculo total das necessidades gerais para a execução da encomenda. O planeamento informa-se, em cada secção, acerca das quantidades necessárias de matérias-primas e componentes intermédios a requisitar, tal como, dos tempos e prazos de produção de cada uma das etapas.

O planeamento trata de assegurar a aquisição de todas as matérias-primas e acessórios necessários para a encomenda, enviando desde logo os respetivos documentos para as devidas secções, com as quantidades imprescindíveis a produzir ou a adquirir no que diz respeito a componentes intermédios.

Etapa 2.1: Requisição de matérias-primas e acessórios

A principal matéria-prima requisitada pela empresa é o fio porque geralmente o processo de produção inicia-se na operação de tecer o tecido, ou seja, há uma maior tendência em solicitar à tecelagem para produzir o tecido em vez de o comprar logo em rolos e iniciando aí o processamento da encomenda.

Como já foi referido, o fio é adquirido através de empresas parceiras ou importado, no entanto esta operação vai pesar também no prazo a atribuir à encomenda, por isso, nessa altura decide-se o que é mais vantajoso em termos de custos e de tempo.

Tal como o fio, os acessórios são comprados no início, com o objetivo claro de não faltarem mais tarde e assim não se correr o risco de atrasar a encomenda.

Portanto, as decisões acerca do fio (matéria-prima) e dos acessórios são as primeiras medidas que o planeamento toma, isto é, emite desde logo as respetivas ordens de fabrico ou de aquisição, no sentido de iniciar a produção o mais rápido possível e sem atrasos.

Etapa 2.2: Tecelagem

Depois de adquirir a matéria-prima, os cones são colocados na tecelagem, sendo estes acompanhados por uma requisição externa, que ditará a quantidade de metros a produzir e mencionando também o número de cones que são precisos para a produção dos tecidos. Assim, este documento também serve para controlar as quantidades que ficarem

em inventário/stock, num espaço da empresa subcontratada, de modo a que este inventário esteja sempre atualizado e possa ser devidamente controlado, até porque o armazém não se encontra na empresa.

Portanto, a tecelagem que presta serviços à empresa tem que produzir o tecido nas datas definidas para que este seja recolhido pela frota da empresa e seja utilizado no processo seguinte.

Etapa 2.3: Estamparia

No caso de a encomenda ser de tecidos estampados, o planeamento trata logo da abertura do quadro com o desenho e reserva a tela que é solicitada na ordem de fabrico, com a textura e as larguras previamente definidas. Os tecidos serão estampados numa empresa que é habitualmente subcontratada para o efeito.

Neste processo, a criação das cores é preparada previamente de maneira a que estas estejam conformes a amostra apresentada ao, tendo em atenção também às possíveis reações às telas que podem originar cores diferentes do que estava estabelecido.

Por fim, o desenho estampado é fixado e devidamente seco seguindo de imediato para a próxima etapa.

Etapa 2.4: Acabamentos

O processo que se segue é levado a cabo numa empresa de acabamentos de tecido, também contratada, que depois de receber o tecido irá aplicar os devidos tratamentos ao tecido, conforme o que está descrito na requisição que acompanha sempre a encomenda.

Na ordem de produção, que a empresa subcontratada recebe, estão descritos os tipos de tratamentos e os produtos que se devem aplicar no tecido, variando desde logo se o tecido for proveniente da tecelagem ou da estamparia.

Para todos os tecidos, o planeamento considera 5% de metros adicionais, para acomodar o encolhimento que os tecidos sofrem nos acabamentos. Dependendo dos tecidos, a margem de encolhimento pode variar e em determinados casos os cálculos são elaborados de forma mais rigorosa mas usualmente considera-se a margem de 5%.

Quanto à produção e à sua monitorização, numa fase inicial da produção, esta ocorre fora da empresa através de serviços prestados pelos parceiros contratados, sendo que é sempre acompanhada por responsáveis da empresa.

Depois de percorridas estas etapas, a produção passa para a empresa, nas seções de corte, confeção, embalagem e armazém de expedição, sendo sempre monitorizada pelos

responsáveis do planeamento. Algumas destas operações (corte, confeção e embalagem), por vezes, também são asseguradas por empresas subcontratadas.

É importante referir que, a percentagem de defeitos é maior na produção subcontratada, como se pode verificar no seguinte documento cedido pela empresa (ver Figura 5). Tendo esta encomenda como exemplo pode verificar-se que, as quantidades e as percentagens de defeito registadas demonstram que os serviços prestados pelas empresas subcontratadas não são tão eficazes como os trabalhos efetuados a nível interno.

% defeito		
	Quantidade	%
Corte	8	2,50%

AD013.DQ.00 Elaborado: Marta Gomes

ALDA TEXTEIS LDA		Produção Janeiro		pág. 2/2 29-06-2012
Confeção	Colaboradora	19	5,94%	
	Máquinas	0	0,00%	
Embalagem		293	91,56%	

% defeito	0,88%
-----------	-------

Subcontratados

Corte Tapos

Quantidade sem defeito	4926		
Quantidade com defeito	188		
dos quais		Tela	Estamparia
Sem Aproveitamento	96	45	51
Com Aproveitamento	92	47	45

Defeito Mensal %	3,68
------------------	------

Figura 5 – Registo dos defeitos, na produção interna e externa do corte, confeção e embalagem, no mês de janeiro

O corte das peças pode ser manual ou automático. O tecido é estendido nas mesas de corte, formando várias camadas de tecido, que depois são cortadas consoante os moldes definidos na ordem de encomenda. Nota-se também que, primeiro são cortadas as peças de medidas maiores com o objetivo destas serem aproveitadas para peças de menor dimensão se ocorrer algum problema.

Na confeção, as especificações descritas na ordem de fabrico são efetuadas por todas as costureiras com o objetivo de ficar o mais próximo possível da amostra,

acontecendo no entanto uma percentagem de defeito na ordem dos 3%, que por vezes, ainda é recuperável.

Na embalagem são necessários diversos acessórios para executar toda a operação, entre os quais sacos, cartões, etiquetas, etc. São estes acessórios que foram adquiridos logo que a encomenda foi confirmada, de modo a não atrasar o envio para a fase seguinte. As embaladeiras aprovisionam os artigos da forma mais apresentável possível dentro dos sacos consoante as indicações requeridas pelo cliente, sendo que também estão escritas nos cartões e etiquetas as advertências relativas ao produto.

Em todos estes processos é realizada uma constante monitorização de modo a garantir a qualidade requerida e para verificar também se a produção está a decorrer dentro do prazo previsto, existindo um controlo de qualidade paralelo a esta monitorização que efetua uma revisão dos artigos de modo a detetar defeitos.

Na fase final do processo, a expedição, o layout das seções na empresa permite assegurar um fluxo rápido e fácil não fugindo à regra o armazém de expedição que se encontra próximo da embalagem, e do qual saem os artigos prontos para colocar nas caixas.

No armazém de expedição existe, junto com a ordem de fabrico, um *packing list* que descreve as quantidades a embalar por caixa entre outras especificações referentes à encomenda. Atempadamente, também são facultados aos operadores de expedição todos os rótulos que devem colar no exterior das caixas.

Nesta fase final, também acontece um controlo de qualidade, que se efetua escolhendo-se aleatoriamente algumas peças para se verificar a qualidade com que a encomenda vai ser entregue ou tentar recuperar alguma peça se for o caso.

Depois de expedida a encomenda, a empresa ainda realiza um resumo da mesma, analisando vários índices, com o objetivo claro de criar uma base de dados que permita melhorar as próximas entregas.

São analisados vários aspetos relacionados com a encomenda, obtendo-se por exemplo, a percentagem de defeitos, os tipos de defeitos que mais ocorreram, regista-se também o stock que ficará em armazém, sendo igualmente analisados os custos, entre outras observações.

Este resumo visa melhorar as encomendas futuras, ficando toda a informação registada numa base de dados da empresa.

4.5 Análise estratégica da empresa

Inicialmente, realizou-se a análise PEST de maneira a situar a empresa ao ambiente que a rodeia.

O Modelo das 5 forças de Porter permite analisar as ameaças de novos concorrentes, produtos e serviços, examinar o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, e em última instância para medir a rivalidade no setor.

Apresenta-se igualmente uma análise SWOT com vista a identificar os pontos fortes e fracos da empresa e as principais oportunidades e ameaças com as quais esta se depara.

Depois, descreve-se o modelo de negócio da empresa – através do *Business Model Canvas*.

Por fim, será utilizado um Modelo de *Scoring* que permitirá perceber as tendências de acordo com as vontades, necessidades e recursos da empresa.

Portanto, primeiro apresenta-se uma visão geral do ambiente que rodeia a empresa, de seguida estuda-se a indústria e a concorrência e por fim analisa-se a empresa em questão.

4.5.1 Perfil estratégico

A postura da empresa em termos estratégicos é muito importante e reflete a sua capacidade de resposta às necessidades dos clientes.

A construção do perfil estratégico da organização passa pela análise dos seus produtos, clientes, segmentos de mercado, entre outros aspetos.

As técnicas utilizadas para analisar o perfil estratégico da empresa foram a análise PEST, o Modelo das 5 forças de Porter, a análise SWOT e por fim o Modelo de *Scoring*.

Análise PEST

Na Tabela 13, a seguir apresentada, indicam-se os fatores externos que influenciam a empresa no aspeto político, económico, social e tecnológico, que devem ser tomados em

consideração pela empresa, esta informação foi obtida através a análise de várias questões colocadas nas entrevistas realizadas aos responsáveis da empresa.

Político	Económico	Social	Tecnológico
- Cumpre as normas europeias relativamente aos direitos e proteção do consumidor.	- Procura aumentar a sua carteira de clientes em exposições.	- Cumpre todos os seus deveres à segurança social.	- Não recebe nenhum incentivo à inovação.
- Cumpre as normas referentes aos trabalhadores.	- Tenta trabalhar com capitais próprios sem recorrer ao crédito.	- Emprega mão-de-obra local numa região com elevado desemprego	- Tem parcerias com empresas informáticas.
- Exporta essencialmente para a União Europeia	- Tem parceiro para a criação do <i>design</i> , marketing e moda	- Rotatividade nos postos de trabalho	- Os ciclos de vida do hardware são normais.
- Cumpre as normas de higiene e segurança no trabalho	- Tem contas para cada divisa com o objetivo de gerir melhor as trocas cambiais.	- Medicina no trabalho para todos os colaboradores, oferta de alguns seguros de saúde	- Os custos energéticos são elevados.

Tabela 13 – Análise PEST da empresa

Ainda ao nível da análise externa, interessa analisar com particular atenção a indústria do ponto de vista estratégico, e analisando os fatores que se relacionam entre si e que determinam a estrutura e o nível de concorrência na indústria.

Modelo das 5 Forças

Michael Porter aponta 5 fatores, a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Este modelo apresenta uma notável relevância na caracterização de uma indústria. Assim, passa-se a apresentar e a analisar os fatores referentes a esta organização (ver Tabela 14).

<i>Ameaça de novos concorrentes</i>
Necessidade de competir com preços por vezes exageradamente baixos, devido aos preços praticados por concorrentes asiáticos.
O nível de diferenciação do setor é elevado e constitui uma barreira à entrada de novos concorrentes.
É exigido um elevado nível de formação específica e uma grande experiência por parte dos operadores – o que representa uma barreira à entrada de novos concorrentes.
O governo não impõe restrições à entrada de novos concorrentes, facilitando a sua entrada.
Possibilidade de surgirem concorrentes com outra atividade core.
Poderão surgir empresas com um maior aproveitamento dos recursos e da capacidade.
<i>Poder negocial dos Fornecedores:</i>
Está associado à oferta de matéria-prima porque depende da oferta existente no mercado.
A dimensão das empresas têxteis é geralmente menor do que a dos seus fornecedores.
Os fornecedores de fio ou de telas tecidas têm no preço a principal vantagem competitiva tal como os restantes fornecedores.
Os custos de mudança de fornecedor e o nível de diferenciação tecnológica nem sempre afetam a rentabilidade da empresa porque por vezes são iguais aos custos de manutenção.
<i>Poder negocial dos clientes:</i>
Os clientes neste setor são de uma fidelidade média-alta, ou seja, mantêm-se estáveis por muito tempo.
Os clientes procuram a uma boa relação qualidade/preço.
A oferta dos artigos é geralmente uniforme, mas cada empresa apresenta uma metodologia de trabalho diferente, algo que também é tido em conta pelos clientes, o que significa que pode representar uma oportunidade para agradar ao cliente.
Existência de custos de mudança elevados faz diminuir o poder negocial dos clientes.
Os clientes procuram convencer os consumidores pela qualidade e pela diferença, o que implica que as empresas fornecedoras tenham uma necessidade de inovar.
<i>Ameaça de novos produtos/modelos:</i>
Os produtos que exigem maior atenção são aqueles que estão potencialmente sujeitos a uma melhoria da relação preço/qualidade.
As novidades apenas podem ocorrer no que diz respeito à contextura dos artigos.
<i>Rivalidade no setor:</i>
O negócio é atrativo mas está um pouco saturado e requer capacidade de investimento em matérias-primas.
O setor em Portugal encontra-se numa fase de considerável decréscimo, tendo existido nos últimos tempos sinais de melhorias.
O número de concorrentes é muito elevado, principalmente os concorrentes asiáticos;
Neste setor e na atual conjuntura do mercado é muito difícil realizar acordos com os concorrentes.
O setor é caracterizado por um tipo de rivalidade que nem sempre é justa ou esclarecida, ou seja, por vezes as empresas, devido às dificuldades, praticam preços que prejudicam o setor.

Tabela 14 – Modelo das 5 forças de Porter

Esta informação foi recolhida nas entrevistas com o administrador da empresa, para as quais foram previamente preparados alguns tópicos, com o objetivo de compreender a posição da empresa nestes vários aspetos.

O administrador foi confrontado com as cinco forças de Porter, nomeadamente, a ameaça de novos concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de novos produtos/modelos, a rivalidade no setor. Para cada um destes aspetos, foi solicitado ao administrador que descrevesse os pontos que considerasse mais importantes análise, estando descritas na tabela anterior as principais opiniões e posições desta empresa.

De seguida, no Gráfico 5, mostram-se os resultados da análise SWOT realizada através de uma aplicação em Excel. Tal como é usual neste tipo de análise, foram analisados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e as ameaças e as oportunidades existentes.

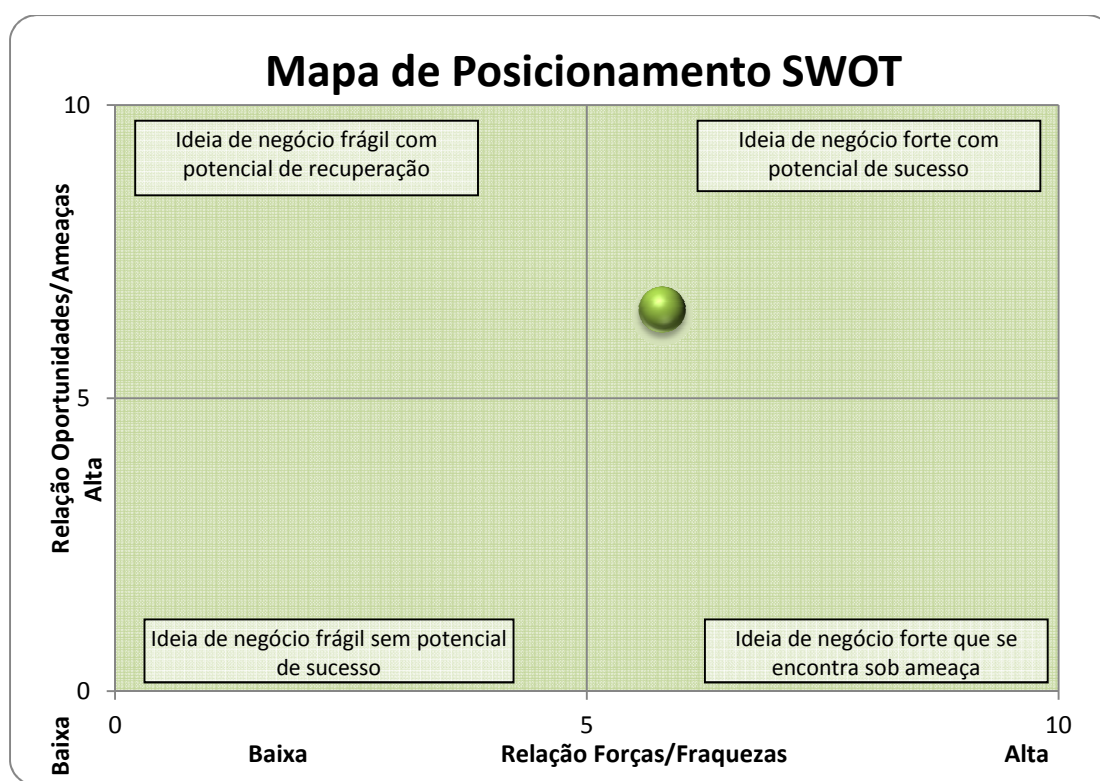


Gráfico 5 – Análise SWOT da empresa

Para produzir-se o gráfico anterior, foram considerados aspetos relativos à empresa, sendo que, para cada um dos fatores foram alocados pesos relativos os quais estão relacionados com uma escala de avaliação geral, resultando numa avaliação final ponderada.

Por exemplo, no que diz respeito à observação das forças e fraquezas da empresa foram analisados os seguintes fatores, com os respetivos pesos atribuídos pelo gestor da empresa: Estratégia de negócio (15%); Gestão do processo produtivo (15%); Rede de clientes e contactos (20%); Marca própria (5%); Necessidades de tecnologia de informação (15%); Necessidades de criação de stocks de matérias-primas (10%); Formas alternativas de venda (5%); Dependência dos parceiros de produção (15%), perfazendo assim 100%. Todos estes pontos foram avaliados numa escala de zero a dez, para que multiplicados pelas percentagens dos pesos relativos atribuídos antes, seja possível alcançar uma avaliação ponderada que nos indicará, numa fase final, se a ideia tem fundamento positivo.

O mesmo aconteceu relativamente à análise das oportunidades e das ameaças, como se pode ver no Anexo 2.

Modelo de Scoring

Por último, desenvolveu-se um Modelo de *Scoring*, para avaliar um conjunto de assuntos críticos, que são preponderantes para este estudo devido à sua natureza ser inerente ao modelo de negócio da empresa, tais como, Lucro; Fidelização do Cliente; Abrangência do mercado; Aumento do volume de vendas; Satisfação dos colaboradores; Responsabilidade social; Responsabilidade ambiental; Inovação; Internacionalização; Imagem no mercado/notoriedade.

Depois do administrador da empresa atribuir uma determinada importância a cada um dos referidos critérios numa escala de 1 (pouco importante) a 10 (muito importante), estes foram relacionados como Modelo de negócio utilizado; Sistema Produtivo da empresa; Marca criada pela empresa; Planeamento estratégico; Perfil estratégico; Implementação de um novo modelo de negócio, que têm atribuído um peso numa escala de zero a cinco, atribuído igualmente pelo gestor da empresa. Foram escolhidos estes pontos porque são os principais indicadores para tirar conclusões quanto ao atual modelo de negócio e eventuais mudanças.

Então, inicialmente construíram-se tabelas com os critérios de avaliação acima referidos, tendo sido alocados um peso relativo de 1 (muito baixo) até 5 (muito alto),

atribuído pelo gestor da empresa, consoante a sua importância. De seguida foram atribuídos valores aos benefícios percecionados, de zero a dez, a partir da opinião do administrador.

Deste modo, será possível verificar quais as tendências e o que a empresa espera de cada um dos vetores essenciais, sendo deste modo possível verificar se a orientação estratégica é apropriada ou se será melhor proceder a mudanças ou reajustamentos.

Assim, relativamente ao modelo de negócio da empresa, como se verifica no Gráfico 6, pode concluir-se que a empresa tem como principais objetivos a obtenção de lucro, alcançar uma maior quota de mercado e aumentar o volume de vendas, tendo sido dada menor importância à internacionalização.

Modelo de negócio da empresa

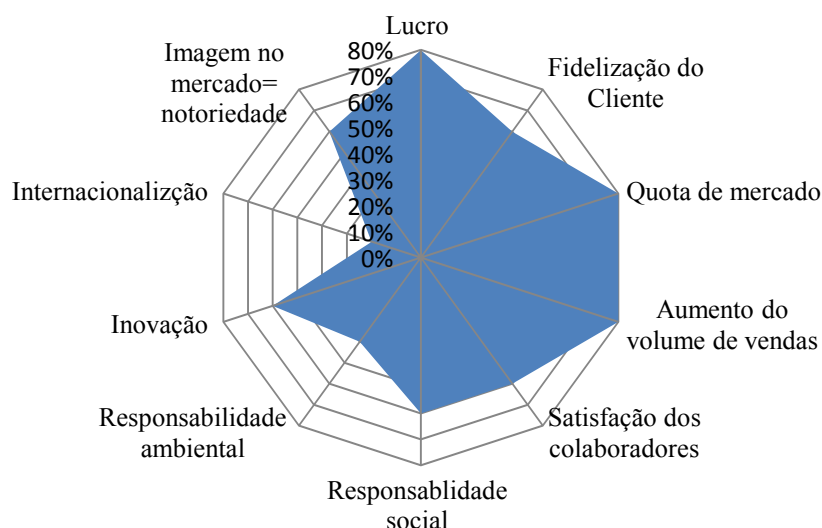


Gráfico 6 – Modelo Scoring – Modelo de negócio da empresa

No que diz respeito ao sistema produtivo da empresa, como se pode constatar no Gráfico 7, este foca-se principalmente em conseguir maximizar o lucro, preocupa-se com a fidelização do cliente, com a satisfação dos colaboradores, com o aumento do volume de vendas e com a inovação, atribuindo pouca importância às responsabilidades sociais e ambientais.

Sistema produtivo da empresa

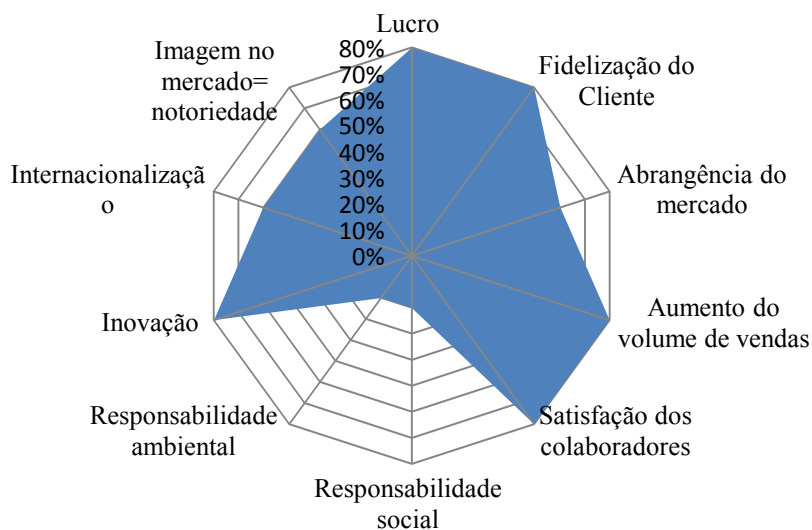


Gráfico 7 – Modelo Scoring – Sistema produtivo da empresa

Quanto à marca criada pela empresa, como se pode ver no Gráfico 8, esta visa também o lucro, pretendendo-se conseguir um mercado mais abrangente e também inovar, sendo que também não está relacionado com as responsabilidades sociais e ambientais (Gráfico 8).

Marca criada pela empresa

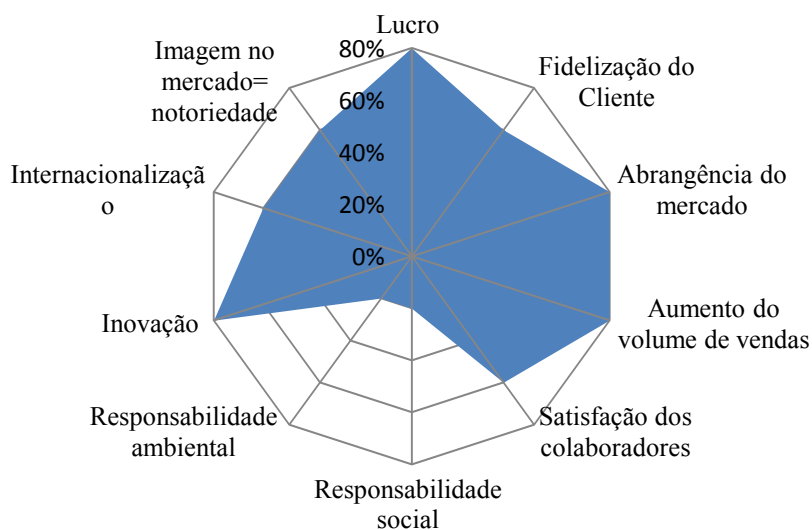


Gráfico 8 – Modelo Scoring – Marca criada pela empresa

Relativamente ao planeamento estratégico utilizado pela empresa, constata-se no Gráfico 9 que o seu principal objetivo é aumentar o volume de vendas, mantendo-se uma reduzida importância das responsabilidades ambientais e sociais.

Planeamento estratégico

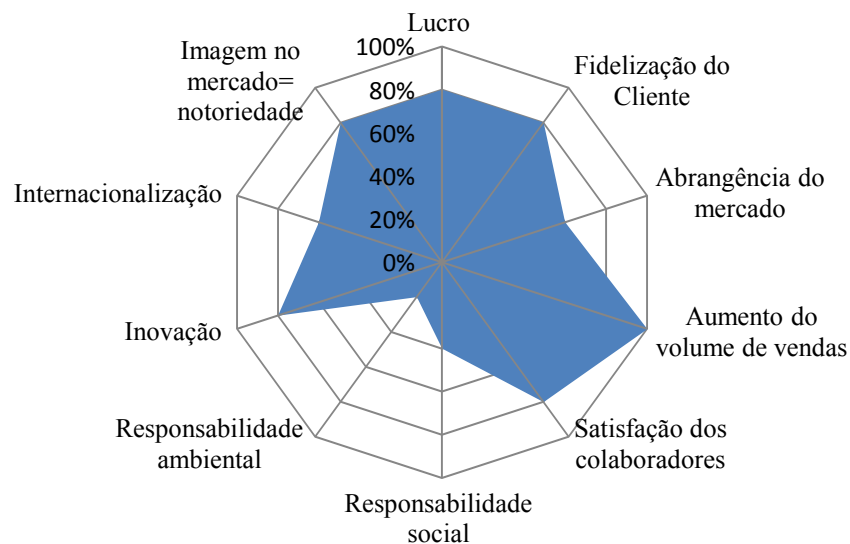


Gráfico 9 – Modelo Scoring – Planeamento estratégico

No Gráfico 10 pode verificar-se que, o perfil estratégico desta organização visa principalmente o lucro, a fidelização dos clientes e o aumento do volume de vendas, dando menor importância às responsabilidades sociais e ambientais.

Perfil estratégico

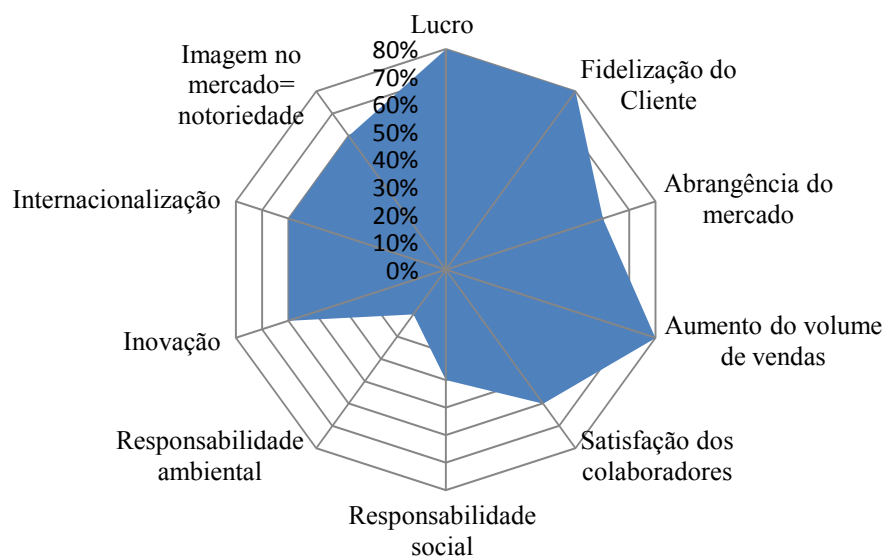


Gráfico 10 – Modelo Scoring – Perfil estratégico

No que diz respeito a uma eventual mudança do modelo de negócio e à sua eventual implementação a empresa ambiciona principalmente aumentar o lucro e aumentar o volume de vendas (ver Gráfico 11).

Implementação de um novo modelo de negócio

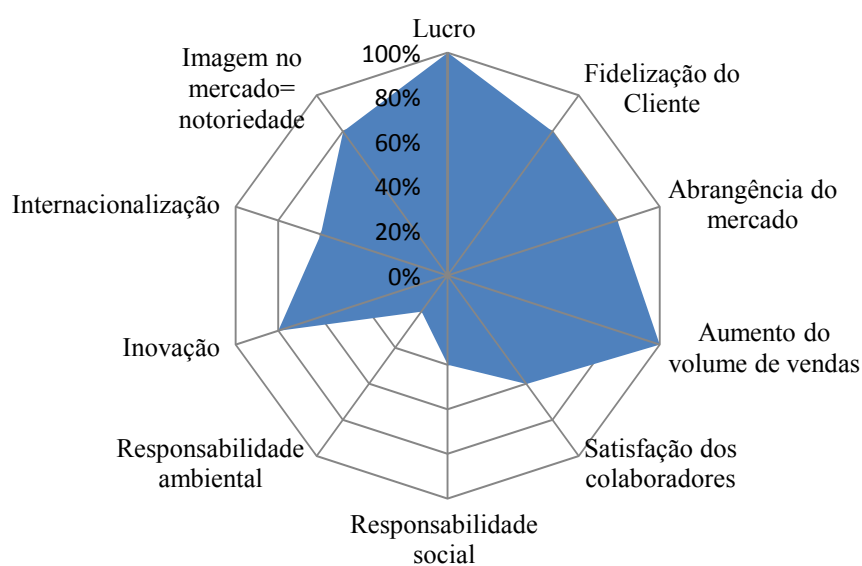


Gráfico 11 – Modelo Scoring – Implementação de um novo modelo de negócio

Portanto, depois da análise exaustiva dos dados, que foram recolhidos junto da administração da empresa, é possível aferir quais são as prioridades que a empresa tem e qual o sentido das suas decisões estratégicas. Deste modo será mais fácil compreender a tomada de decisões importantes para o futuro da empresa, como por exemplo, no que diz respeito aos produtos que a empresa tem para oferecer, que clientes devem servir, quais os mercados nos quais deve operar, entre outros aspetos.

Assim, dentro de cada critério de avaliação é possível verificar quais os pontos que se destacam dentro de cada tema, por fim ao nível geral pode constatar-se a importância que cada critério tem para a empresa, como se pode verificar na Tabela 15, na qual se apresenta a média de todos os temas avaliados. É ainda importante referir que estes dados foram fornecidos pelo administrador da empresa a a partir da sua experiência, das suas percepções e da estratégia da empresa.

% de Realização						
	Modelo de negócio usado	Sistema Produtivo da empresa	Marca criada pela empresa	Plan. Estrat.	Perfil Estrat.	Implem Novo MN
Lucro	100%	80%	80%	80%	80%	100%
Fidelização do cliente	80%	80%	60%	80%	80%	80%
Abrangência no mercado	80%	60%	80%	60%	60%	80%
Aumento do volume de vendas	80%	80%	80%	100%	80%	100%
Satisfação dos colaboradores	80%	80%	60%	80%	60%	60%
Responsabilidade social	60%	20%	20%	40%	40%	40%
Responsabilidade ambiental	40%	20%	20%	20%	20%	20%
Inovação	60%	80%	80%	80%	60%	80%
Internacionalização	80%	60%	60%	60%	60%	60%
Imagem no mercado - notoriedade	60%	60%	60%	80%	60%	80%
	72%	62%	60%	68%	60%	70%

Tabela 15 – Percentagens médias das importâncias dos critérios avaliados na empresa

Portanto, os critérios avaliados, como se demonstra na tabela acima, estão de certa forma interligados porque foram analisados o modelo de negócio e o sistema e sistema produtivo, já com a intenção de ver por onde se pode ter espaço para inovar, de seguida verificou-se o que a empresa já fez em termos de inovação, que foi principalmente a criação de uma marca registada, por fim analisou-se a possibilidade de implementar um

novo modelo de negócio, ou seja, todos estes critérios têm em comum o objetivo de verificar possibilidades de novas metodologias estratégicas.

4.5.2 Inovação na empresa

Os principais processos a que a empresa recorre para inovar, passam essencialmente por parcerias com clientes, sendo que estes é que ditam o resultado final dos produtos. A empresa inova também adaptando os processos de produção aos produtos. Por outro lado, criou uma marca, inovando assim através do marketing e baseando-se também na experiência de produção que tem adquirida.

A empresa criou uma marca registada – a *Terre de Coton*, a partir da qual apresenta uma coleção de produtos em algodão, com uma vertente de criança que se designa por *Les Enfants de Terre de Coton*. Os desenhos e as referências são exclusivos da empresa com o objetivo de aumentar o valor dos produtos da empresa.

Estes dois tipos de inovação, nomeadamente de produtos e de processos, são muito distintos porque como foi retratado pelo responsável da empresa, mudar um produto por vezes é muito simples porque basta mudar uma pequena variável e já se obtém uma referência de um novo produto, o que não acontece da mesma forma quando se trata de mudanças no modelo de negócio.

Os responsáveis por esta empresa asseguram que estes procedimentos de produção muito raramente têm a opinião dos clientes ou fornecedores, mas acontece algumas vezes, principalmente quando a mudança acontece ao nível das matérias-primas e ao nível de tipos de acabamentos que melhor se adequem aos produtos.

4.5.3 Modelo de negócio da empresa

O modelo de negócio da empresa inicia-se com a obtenção de encomendas. A empresa procura novas encomendas junto dos clientes e através da participação em feiras.

O seu negócio assenta em parcerias estáveis. Deste modo, a empresa em vez de funcionar de uma forma vertical, isto é, assegurar internamente todo o processo têxtil, opta por subcontratar parte considerável da produção.

Para descrever e compreender o modelo de negócio da empresa, recorreu-se ao *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), através do qual se pode apresentar e relacionar os principais elementos de um modelo de negócio. Ou seja, os diferentes segmentos de clientes, as proposições de valor, os canais de distribuição, a relação com o cliente, o fluxo de receitas, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias-chave e a estrutura de custos. A Figura 6 apresenta o *Business Model Canvas* desta empresa.

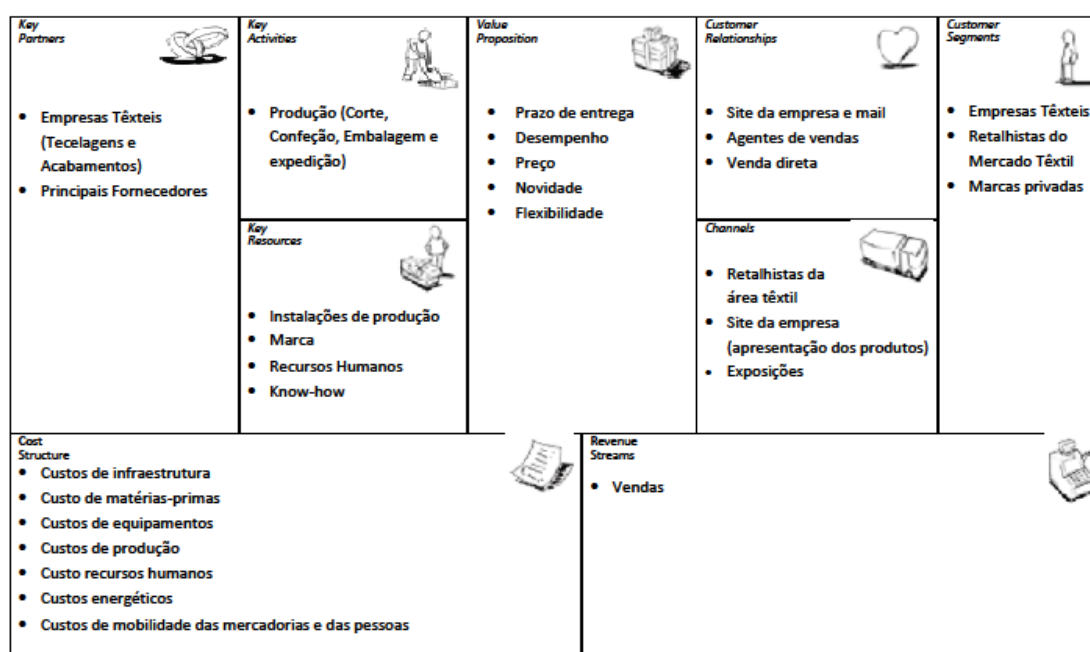


Figura 6 – Business Model Canvas da empresa

Como se pode verificar na figura anterior, no lado direito apresentam-se os blocos de valor, como os segmentos de clientes da empresa que são, outras empresas têxteis, retalhistas do mercado têxtil, algumas marcas privadas, entre outros que comprem quantidades menores. Os principais canais que a empresa utiliza são os retalhistas da área têxtil, o sítio da empresa na internet, onde apresenta os seus produtos, fazendo-o também em exposições nas feiras têxteis. Quanto às relações com os clientes, estas acontecem através do sítio da empresa, via correio eletrónico, ocorrem também através de agentes de vendas e por venda direta.

Já do lado esquerdo da figura acima, surgem os blocos da eficiência, ou seja, expõem-se os recursos-chave, que são as suas instalações, os recursos humanos e recursos intangíveis tal como a sua marca e *know-how*. Como se pode verificar na Figura 6, as atividades-chaves da empresa são a produção em corte, confeção, embalagem e a expedição dos artigos. Tendo como parcerias-chave empresas de acabamentos, de estamparia e tecelagem, tal como os seus principais fornecedores, sendo geralmente, sempre os mesmos parceiros, isto é, são sempre as mesmas duas ou três empresas de acabamentos e o mesmo acontece com as tecelagens e estamparias que prestam os serviços a esta organização, sendo estas empresas da zona envolvente da empresa.

Como base, fica a sua estrutura de custos, ou seja, a empresa tem custos com, as infraestruturas, as matérias-primas, os equipamentos, com a produção, com os recursos humanos, tem também custos energéticos, custos com as mercadorias e produtos. E também no suporte destas atividades, encontra-se o fluxo de receitas, que depende única e exclusivamente das vendas realizadas pela mesma.

Com vista a conseguir alcançar as suas principais proposições de valor, que passam por oferecer aos seus clientes um bom desempenho, um eficaz prazo de entrega, um preço competitivo, de algo novo e flexível.

4.6 Tendências e novos modelos de negócio na ITVP

Para se apurar quais as tendências e os novos modelos de negócio que têm surgido na ITVP, realizaram-se algumas entrevistas a especialistas do setor têxtil, nomeadamente professores universitários e responsáveis por áreas de ação do centro tecnológico do setor (Tabela 16). Assim, foi possível identificar e descrever as principais tendências e um conjunto de modelos de negócio que têm surgido no setor em análise.

Entrevistado	Função	Instituição	Data da entrevista	Tipo de entrevista	Duração
Raul Figueiro	Professor Departamento de Engenharia Civil	Universidade do Minho	12 de Outubro de 2012	Gravada	52 m
Ana Rocha	Professora do Departamento de Engenharia Têxtil	Universidade do Minho	16 de Outubro de 2012	Gravada	43 m
Francisco Guimarães	Responsável pela área de Empreendedorismo Tecnológico	Citeve	16 de Outubro de 2012	Gravada	58 m
Helder Rosendo	Subdiretor Geral	Citeve	16 de Outubro de 2012	Gravada	50 m

Tabela 16 – Especialistas do setor têxtil entrevistados

4.6.1 Principais tendências e áreas de intervenção na ITVP

É reconhecido o aparecimento de um conjunto de áreas que começam a utilizar cada vez mais materiais têxteis por força da mudança de hábitos e de novas necessidades sentidas pelos consumidores. Essas áreas estão relacionadas com o desporto e lazer, a proteção e segurança, a saúde, o automóvel, a construção e arquitetura, os têxteis lar, entre outras (ver Figura 7).



Figura 7 – Tendências do setor têxtil

Fonte: Imagens Google

Ultimamente verifica-se um aumento do número de praticantes de desporto, desde o *jogging* que ganhou imensos adeptos, passando pelo ciclismo, futebol, natação, entre outras atividades desportivas. O consumidor começa a exigir peças de vestuário adequadas, cómodas e bonitas. As características funcionais são importantes, mas aspetos relacionados com a moda também são relevantes para o consumidor.

O mercado do desporto e lazer está sem dúvida a oferecer inúmeras oportunidades à ITVP, uma vez que são imensas as possibilidades de desenvolvimento de novos produtos inovadores orientados para este mercado. Alguns destes produtos inovadores para a realização de atividade desportiva já se encontram em lojas, como por exemplo sportzone e decathlon.

Ao nível da área da proteção e segurança o vestuário utilizado deve ser adequado às necessidades específicas de cada atividade. Por exemplo, o vestuário para polícias, bombeiros, militares, canalizadores, carpinteiros, operadores de construção civil, etc. tem de obedecer a regras de segurança no trabalho, sendo para tal necessário a utilização de tecidos com proteções e diferentes funcionalidades.

O caso dos produtos têxteis para área médica corresponde aos materiais utilizados na área odonto-médico-hospitalar, tais como fios de sutura e implantes, vestuário hospitalar, têxteis ortopédicos, meias de compressão, material diverso para a higiene pessoal, fios dentais, fraldas descartáveis, lenços humedecidos e produção de tecidos antialérgicos e antibacterianos. A área automóvel é um exemplo de um setor que vem utilizando, de forma crescente, diversos produtos têxteis. De facto, existem inúmeros componentes num automóvel que são constituídos por materiais têxteis, nomeadamente os estofos, o revestimento interior do automóvel, o revestimento interior dos pneus, o porta-luvas, o airbag, os tapetes, etc.

Por outro lado, os setores da construção civil e arquitetura têm utilizado cada vez mais têxteis técnicos, visto que estes apresentam propriedades mecânicas iguais ou superiores aos materiais geralmente utilizados. Os tecidos oferecem características interessantes como a leveza e a resistência, conjugando-se bem com o cimento. Como por exemplo, materiais e tecidos que substituem o ferro, materiais de revestimento para isolamento acústico e térmico. Este é um negócio direcionado principalmente para as lojas de venda de materiais de construção.

Finalmente, a área dos têxteis-lar, que continua a ser muito reconhecida no exterior, principalmente nos Estados Unidos da América. Este setor produz uma enorme gama de produtos, desde roupa de cama: colchas, lençóis, edredões, capas de edredões, almofadas; até artigos para a cozinha: guardanapos, toalhas de mesa, naperons, panos de limpeza, entre outros. Como exemplo de empresas relevantes neste setor, e localizadas no mesmo espaço geográfico da empresa estudada, temos o caso da Lameirinho e da Coelima. Nesta área, o negócio surge principalmente voltado para o consumidor, mas também para as lojas vendedoras destes produtos.

Os clientes das empresas da ITVP são consumidores finais, clientes industriais e (grandes) retalhistas ou distribuidores. No primeiro caso estamos a falar de negócios *business to customer* (B2C), no segundo e terceiro casos temos negócios *business to business* (B2B) ou, respetivamente, *business to industry* (B2I) e *business to retailer* (B2R). Na Tabela 17 apresentam-se os principais clientes para cada uma das áreas listadas, ou seja, os principais impulsionadores de cada uma destas áreas de negócio.

	B2I	B2R	B2C
Desporto e Lazer	3º	2º	1º
Proteção e Segurança	2º	3º	1º
Saúde	1º	2º	3º
Automóvel	1º	2º	3º
Construção e Arquitetura	3º	1º	2º
Têxteis Lar	2º	3º	1º

Tabela 17 – Principais consumidores finais de cada área que surge como tendência

Nas Tabelas 18 e 19 resumem-se as opiniões dos especialistas do setor têxtil relativamente a cada uma das principais áreas de tendência para o mercado têxtil.

	Desporto e Lazer	Proteção e segurança	Saúde
Ana Rocha	Artigos também têm de ser atraentes (moda)	É necessário homologar e certificar	Mercado de difícil entrada
Raul Fangueiro	Produz-se todos os tipos de tecidos	Existência de matérias têxteis com distintas características	Muitos requisitos
Francisco Guimarães	Área em crescimento	Experiência no Vestuário	Mercado de difícil entrada

Helder Rosendo	Possibilidade de usar vários materiais existentes	Elevado <i>Know-how</i> na confecção	Existência de muitas barreiras à entrada
----------------	---	--------------------------------------	--

Tabela 18 - Principais ideias dos especialistas têxteis relativamente às novas tendências

	Automóvel	Têxteis Lar	Construção e Arquitetura
Ana Rocha	Muito exigente	Existe <i>Know-how</i>	São utilizados vários tecidos
Raul Figueiro	Muitos testes	Sistema produtivo implantado	Materiais interessantes
Francisco Guimarães	Maior setor em termos de exportações	Existência de toda a cadeia de valor a qual está concentrada numa região	Área a explorar
Helder Rosendo	Promissor; utiliza muitos materiais têxteis	Reconhecimento internacional	Possibilidade de aumentar a oferta de produtos

Tabela 19 - Principais ideias dos especialistas têxteis acerca das áreas de tendência II

A área de desporto e lazer foi considerada, de forma consensual, como uma área de tendência, face às exigências dos consumidores e à disponibilidade de novos materiais têxteis. Por outro lado foi reconhecido que existem muitas dificuldades de entrada no mercado da saúde, apesar desta área ter potencial, devido às suas necessidades em produtos têxteis. Também foi opinião generalizada que existe *know-how* na produção de artigos têxteis-lar, o que significa que esta área se mantém relevante para o setor.

4.6.2 Novos materiais e novas funcionalidades

Os materiais utilizados são fibras, i.e., fios muito compridos e finos que depois de tecidos originam a malha final. As fibras podem ser classificadas quanto ao seu comprimento, de contínuas e descontínuas. Podem ainda ser classificadas como naturais ou não naturais, nestas últimas figuram as artificiais, as sintéticas e as orgânicas. As fibras naturais existem na natureza e podem ser de origem animal ou vegetal. Na Figura 8 exemplifica-se o aspeto de fibras que são tecidas.



Figura 8 - Exemplo de fibras para tecer
Fonte: Imagens google

No desporto e lazer são muito utilizados os materiais fibrosos, tanto no equipamento como no vestuário. Estes oferecem características diversificadas, tais como a redução de peso, a melhoria do desempenho mecânico, maior durabilidade e elasticidade, a redução de atrito, o conforto, entre outras, de forma a aumentar o desempenho do atleta. As fibras mais utilizadas em aplicações desportivas são o poliéster, a poliamida, o polipropileno, o elastano, o carbono, a aramida e as fibras funcionais com capacidades diversas.

As principais aplicações destes materiais encontram-se no controle da humidade, termorregulação, repelência à água e respirabilidade e monitorização dos sinais vitais no vestuário desportivo. Além disso, os materiais fibrosos são utilizados nos equipamentos desportivos, principalmente, sob a forma de compósitos, para fornecerem maior resistência, durabilidade, facilidade de transporte, redução de peso e manutenção.

Os materiais fibrosos são utilizados na área da proteção pessoal para proteger o utilizador de efeitos ambientais perigosos, que possam resultar em danos ou mesmo levar à morte. Estes materiais têm aplicações em diversas atividades profissionais, tais como militares, polícias, bombeiros, soldadores, biólogos, jardineiros, eletricitas e

trabalhadores de plataformas petrolíferas, representando verdadeiras vantagens como maior conforto, bem-estar e segurança.

As fibras mais utilizadas na área da proteção pessoal incluem poliéster, poliamida, aramida, acrílico, polietileno, elastano e as fibras funcionais comerciais, que apresentam funcionalidades diversas como termorregulação, resistência à chama e proteção antimicrobiana. Os materiais fibrosos proporcionam proteção em diversas áreas, incluindo proteção térmica (fatos de bombeiro e de proteção contra o frio extremo), proteção química (equipamento de proteção contra agentes nocivos), proteção mecânica (proteção contra o corte, perfuração, abrasão e balística) e proteção biológica (equipamento de proteção contra microrganismos).

No que diz respeito ao setor da construção civil, os materiais fibrosos também oferecem soluções muito interessantes, que podem ir desde o reforço do betão à estabilização de solos, assim como, em isolamentos térmico e acústico. Das fibras mais utilizadas neste setor destacam-se as de vidro, carbono, aramida, basalto e as naturais, tendo a sua aplicação várias vantagens.

Existe uma excelente relação entre o peso e a resistência dos materiais tecidos, e por vezes, apresentam propriedades mecânicas superiores ao aço. Apresentam também uma elevada relação entre a resistência térmica e acústica e a espessura, ou seja, são capazes de realizar um bom isolamento térmico e acústico com materiais relativamente finos. Estes materiais oferecem boa resistência a agentes químicos/biológicos, isto é, têm boas prestações no que diz respeito à corrosão, aos microrganismos, entre outros, tal como uma boa interação com o solo. Têm capacidade de serem inteligentes porque permitem que se realize uma monitorização através das mesmas fibras, e possibilitam também desenhar materiais que se adequem às necessidades da aplicação.

Os materiais fibrosos são produtos concebidos para atender necessidades específicas podendo ser adequados a aplicações médicas e cirúrgicas, apresentando uma aplicação direta no tratamento médico, cirúrgico e pós-cirúrgico do paciente. Os materiais aplicados nesta área apresentam propriedades específicas, tais como: flexibilidade, resistência, biocompatibilidade, porosidade, entre outras.

As fibras mais utilizadas em aplicações médicas são o algodão, o poliuretano, o polipropileno, o polimetilmetacrilato, o poliéster, as fibras de alginato e, ainda, as fibras biodegradáveis e bioabsorvíveis, como são os casos das fibras de quitina e de colagénio. Dentro das aplicações médicas, os materiais fibrosos podem dividir-se em materiais cirúrgicos implantáveis (tendões artificiais, stents, válvulas cardíacas artificiais, próteses,

etc.), materiais cirúrgicos não implantáveis (gazes, algodão, pensos, etc.), dispositivos extracorporais (rim, fígado e pulmão artificiais) e produtos de saúde e higiene (batas, gorros, campos cirúrgicos, entre outros).

No setor automóvel também são aplicados muitos materiais fibrosos, de modo a garantir a existência de maior conforto (isolamento e revestimento de interior de automóveis, aviões e comboios), maior segurança (airbags, cintos, pneus, reforço de pneus, etc.), redução de peso e, consequente redução de CO₂ (aplicação de materiais compósitos em suporte para painéis de instrumentos, estruturas de aviões, cascos de navios, hélices de barcos, etc.). As fibras de poliéster e poliamida são bastante utilizadas, com o intuito de promover uma maior segurança, sendo aplicadas em cintos de segurança e airbags, respetivamente. Quanto à redução de peso e, consequente redução de CO₂, são utilizadas fibras de carbono, fibras de vidro e fibras naturais como linho, cânhamo e coco. Fibras de polipropileno, lã, poliéster e viscose são bastante comuns em elementos que promovem conforto em veículos de transporte (ver Tabela 20).

Áreas de tendência	Tipo de fibras	Características das fibras	Exemplos de produtos
Desporto e Lazer	Polyester, poliamida, polipropileno, elastano, carbono, aramida	Menor peso e atrito; maior conforto, desempenho mecânico, durabilidade	T-shirts; Calções; Calças de corrida; equipamento de ciclismo
Proteção e Segurança	Poliéster, poliamida, aramida, acrílico, polietileno, elastano	Termoregulação, resistência à chama e proteção antimicrobiana	Fardas militares, polícias, bombeiros, soldadores, biólogos, jardineiros, eletricitistas e trabalhadores de plataformas petrolíferas
Saúde	Algodão, poliuretano, polipropileno, polimetilmetacrilato, poliéster, fibras de alginato, quitina, colagénio	Flexibilidade, resistência, biocompatibilidade e porosidade	Tendões artificiais, stents, válvulas cardíacas artificiais, próteses, gazes, algodão, pensos, batas, gorros, campos cirúrgicos
Automóvel	Poliéster, poliamida, fibras de carbono, fibras de vidro e fibras naturais como linho, cânhamo e coco	Maior conforto e segurança, redução de peso e de poluição, isolamento e revestimento de interior de automóveis, aviões e comboios	Cintos de segurança, airbags, revestimento dos interiores, tapetes, pneus
Construção e Arquitetura	Vidro, carbono, aramida, basalto e as naturais	Excelente relação entre o peso e a resistência; bom isolamento térmico e acústico com materiais relativamente finos	Reforço do betão, estabilização de solos, isolamentos térmico e acústico.
Têxteis Lar	Algodão, polyester, poliamida, polipropileno, elastano	Conforto, funcionalidade, limpeza, beleza.	Lençóis, almofadas, edredões, colchas, panos e toalhas de cozinha

Tabela 20 – Fibras, características e produtos por área de tendência

4.6.3 Tendências no negócio na ITVP

Com base nas entrevistas realizadas a especialistas do setor têxtil, conjuntamente com alguma pesquisa adicional efetuada, foi possível construir a Tabela 21, que apresenta exemplos de inovações e tendências no negócio no setor têxtil nacional.

Inovação na ITVP	Exemplos de Inovação na ITVP	Tendências no Negócio na ITVP
Novos materiais têxteis	Tecidos de felpo aquecidos	Criação de <i>spin-offs</i> Suportado em parcerias estratégicas:
Tecidos funcionais	Tecidos antibacterianos	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias colaborativas de promoção e divulgação • Estratégias colaborativas de aquisição/produção de matérias-primas • Recurso a <i>designers</i> locais nas estratégias de internacionalização
	Roupa interior para incontinentes	<i>Fashion Managers</i> <i>Fast Fashion</i> Vendas na internet

Tabela 21 – Inovação e tendências no negócio na ITVP

Graças à existência de materiais têxteis com características particulares, como por exemplo a capacidade de retenção de líquidos, de calor, inodoro, permitiu produzir um conjunto de produtos inovadores, tecidos de felpo aquecidos para uso em clínicas de fisioterapia, roupa interior para incontinentes, tecidos antibacterianos para indivíduos com problemas dermatológicos, entre outros. O aparecimento destes produtos inovadores facilitou a entrada das empresas em novos mercados, que até então estavam fora do seu alcance. Permitiu uma diversificação dos seus produtos e, frequentemente, a criação de *spin-offs*, isto é, empresas, geralmente mais pequenas, que estão ligadas à empresa mãe,

mas apresentam-se no mercado com uma imagem independente e com uma estratégia própria.

Veja-se por exemplo, o caso de uma empresa de felpos, que um dos principais motivos que levou à criação do *spin-off* para a produção de tecidos de felpo aquecido, foi tratar-se de um novo mercado com uma enorme especificidade. Era necessário outra abordagem ao mercado, nomeadamente ao nível dos canais de venda porque os clientes eram outros, com necessidades distintas dos anteriores. Também, o caso da empresa Impetus, que se dedica à produção de roupa interior, teve necessidade de criar um *spin-off*, quando começou a produzir roupa interior para incontinentes. Mais uma vez, estava perante um novo produto para um novo mercado, com características bem diferentes.

Além deste, foram identificados outros casos suportados em parcerias estratégicas, isto é, através de estratégias colaborativas de promoção e divulgação, de estratégias colaborativas de aquisição/produção de matérias-primas ou do recurso a *designers* locais nas estratégias de internacionalização.

Como exemplo de estratégias colaborativas de promoção e divulgação de algumas empresas da indústria têxtil é o caso da exposição de peças de loiça, pratos e copos, feita simultaneamente com a apresentação de tecidos têxteis, toalhas de mesa e guardanapos. Esta estratégia de exposição conjunta tem dado bons resultados, mesmo tratando-se de produtos distintos e tem sido seguida pela Vista Alegre em conjunto com várias empresas têxteis.

Estratégias colaborativas de aquisição/produção de matérias-primas, também são vistas como importantes para o modelo de negócio. Esta nova abordagem foi posta em prática por três empresas têxteis (Mundifios, Mundotextil e Crespim Abreu, Lda), que consistiu na criação de uma parceria com uma empresa moçambicana, com o objetivo de utilizar 700 000 hectares de terreno, em Moçambique, para a produção de algodão, permitindo-lhes assim controlar o abastecimento de uma matéria-prima fundamental.

A contratação de *designers* naturais dos mercados de exportação dos produtos, é igualmente importante como um novo modelo de negócio. Devido a diferenças culturais e consequentemente de hábitos e gostos, torna-se pertinente que os produtos, principalmente vestuário, sejam concebidos de acordo com as preferências dos consumidores. É de realçar a importância dos aspetos culturais, quando se trata de mercados em África ou na Ásia.

Os *fashion managers* também foram identificados como uma tendência no negócio, sendo que esta abordagem consiste em ter uma ou duas pessoas - os *fashion managers* - a

viajar por vários países, referidos como importantes no que respeita à moda, com o objetivo de informarem sobre as novas tendências de modelos, cores, tecidos, para que os novos produtos satisfaçam efetivamente as necessidades e as preferências dos clientes.

Por último, as vendas na internet surgem como um complemento à venda tradicional com cada vez mais seguidores, uma vez que é uma forma rápida de chegar ao cliente e deste facilmente ter acesso ao produto. É possível exemplificar através do caso de uma empresa que vende produtos de marcas de luxo exclusivamente através do seu site na internet. Recorrendo a fotógrafos profissionais, os artigos são fotografados e as respetivas fotos colocadas *online*, garantindo a empresa a disponibilidade imediata do produto escolhido pelo cliente.

4.6.4 Inovação estratégica na Alda Têxteis, Lda

Na secção anterior apresentaram-se as tendências no negócio na ITVP. Nesta secção analisa-se o modelo de negócio existente na empresa estudada – a Alda Têxteis, Lda., confrontando-se o modelo de negócio existente e as expectativas e opiniões da administração com as várias possibilidades e oportunidades ao nível das tendências no negócio no setor.

Para o efeito foram elaboradas entrevistas semiestruturadas (Anexo 1) a responsáveis da empresa (ver Tabela 22), com o objetivo de compreender a importância que as novas tendências no negócio para o setor podem ter para esta empresa em particular. Não se pretende extrapolar conclusões para o setor mas a empresa em questão é o exemplo da empresa típica no ITVP em termos de dimensão e de posicionamento estratégico, sendo, portanto, interessante estudar e compreender o seu posicionamento no que respeita ao modelo de negócio e às alternativas e oportunidades que aparentemente o setor está atualmente a oferecer.

As entrevistas permitiram aferir diversos aspetos relacionados com o posicionamento estratégico da empresa nomeadamente, qual a perceção dos responsáveis da empresa acerca da importância da aposta em nichos de mercado e no desenvolvimento de produtos com novas funcionalidades, para além da importância da cocriação e da inovação aberta, aspetos que, como foi mencionado anteriormente, interligam-se e

potenciam a inovação estratégica nas empresas, particularmente nas empresas de menores dimensões.

Entrevistados	Função na empresa	Data da entrevista	Tipo de entrevista	Duração
Carlos Machado	Gerente administrativo	15 de julho	Anotações	60 min
Paula Pereira	Engenheira de Produção	13 de setembro	Anotações	45 min

Tabela 22 - Responsáveis da empresa entrevistados

Optou-se por centrar a recolha dos depoimentos nestes dois entrevistados porque estes têm um enorme conhecimento do processo de conceção do negócio e dos produtos assim como do processo de produção existente na organização. Tendo em conta a sua experiência e através de um conjunto de questões que lhe foram colocadas (Anexo 1), recolheram-se as suas opiniões relativamente aos principais tópicos que estão na base deste trabalho de investigação, i.e. fez-se um diagnóstico e uma análise no âmbito da inovação estratégica (ver Tabela 23).

No cômputo geral os entrevistados referiram que a empresa tem facilidade na produção de diversos produtos para diferentes mercados, considerando, portanto, que possuem flexibilidade e capacidade para mudar o modelo de negócio se tiverem que fazê-lo. Esta empresa, para além dos têxteis-lar, tendo dado particular importância aos artigos da área do desporto e do lazer e já trabalham para a área da construção e da arquitetura, produzindo forros para cadeiras, sofás e cortinados. Por outro lado, referem que as funcionalidades que os artigos podem possuir são imensas e que a inovação do produto passa muito por oferecer novas ou mais funcionalidades. Deste modo, enunciam a flexibilidade de produção e a grande diversidade de produtos como duas importantes vantagens competitivas da empresa.

No que respeita à cocriação, mencionaram que, perspectivando-se ou necessitando de criar parcerias estas seriam realizadas preferencialmente com os seus fornecedores de matérias-primas, com o intuito de criar novos produtos com novas funcionalidades conseguidas através das novas fibras e do conhecimento que os fornecedores possuam destes novos materiais. Portanto, esta empresa privilegia ou perspectiva uma cooperação a montante da cadeia de valor em termos de inovação.

Por outro lado, os dois entrevistados, quando confrontados acerca das tendências no negócio na ITVP que melhor se adaptariam à empresa, referiram que alguns modelos de negócio seriam mais interessantes e mais fáceis de executar do que outros (ver Tabela 23).

Assim, na Tabela 23, pode verificar-se quais as tendências no negócio que mais interessaram aos responsáveis desta empresa. Na tabela apresentam-se os modelos de negócio seleccionados em função de dois critérios principais: interesse e exequibilidade.

Exequibilidade	+	- <i>Fast fashion</i>	- Novas parcerias - Cocriação	- Estratégias colaborativas de promoção e divulgação
		- Criação de um <i>spin-off</i>	- Criação de novos produtos	- Estratégias colaborativas de aquisição/produção de matérias-primas
	-	- Mudar de estrutura e de área comercial	- <i>Fashion Managers</i>	- Recurso a <i>designers</i> locais nas estratégias de internacionalização
		-	-	+
		Interesse		

Tabela 23 – Interesse e exequibilidade dos modelos e tendências de negócio para a empresa

Como a tabela evidencia há um conjunto de tendências no negócio na ITVP que são mais relevantes para a empresa em função do seu nível de interesse e grau de exequibilidade – estão identificadas no canto superior direito da tabela com um sombreado. A Tabela 23 evidencia 4 conjuntos de alternativas ou possibilidades do canto superior direito para o canto inferior esquerdo. Em primeiro lugar, as possibilidades muito interessantes e de exequibilidade elevada (canto superior direito), seguidas daquelas que são muito interessantes ou de elevado grau de exequibilidade, a estas seguem-se as alternativas de exequibilidade e interesse médios e por fim as alternativas que são pouco interessantes ou de reduzido grau de exequibilidade (estas sem sombreado).

Portanto, destacam-se e merecem particular importância as primeiras. Neste caso, os entrevistados elegeram as estratégias colaborativas de promoção e divulgação dos seus produtos como muito interessante e com um elevado grau de execução. Não se tratando de um modelo de negócio propriamente, esta abordagem ou tendência no negócio pode ter implicações importantes na estratégia das empresas colaboradoras, a qual pode ir para além da minimização e partilha de custos. Estas estratégias colaborativas consistem, por exemplo, na exposição conjunta dos artigos de diversas empresas com uma relação de complementaridade.

Curiosamente, consideram a cocriação através de novas parcerias como possuindo um elevado nível de exequibilidade mas sendo um pouco menos atraentes face às parcerias explicadas anteriormente. As estratégias colaborativas de aquisição/produção de matérias-primas mereceram igual destaque mas são consideradas mais importantes provavelmente porque são mais eficazes conduzindo a resultados mais previsíveis e mais rapidamente do que a inovação através de estratégias de cocriação (também a montante com fornecedores, como vimos anteriormente). Este facto é muito interessante e deverá merecer uma análise particular em trabalhos futuros. No fundo contrapõe-se aqui a eficácia e a eficiência de medidas mais pragmáticas (estratégias colaborativas de aquisição/produção de matérias-primas) com abordagens mais onerosas, menos previsíveis e mais demoradas (inovação com os fornecedores). Porém, o grau de implementação destas abordagens mais pragmáticas é considerado médio.

A criação de novos produtos apresenta um interesse médio mostrando haver alguma dificuldade de definição desta abordagem e do seu real impacto.

Por fim, são apresentadas as restantes alternativas que são menos interessantes ou apresentam um grau de exequibilidade baixo tais como a aplicação do conceito de *fast fashion*, criação de *spin-offs*, recurso a *fashion managers*, entre outros.

As opções da empresa resultam da importância que esta atribui na forma como coloca os seus produtos no mercado, preocupando-se em mostrá-los aos seus consumidores. As eventuais parcerias com os seus fornecedores serão importantes para que surja uma mudança do modelo de negócio, assumindo estes um papel muito importante na construção de novas estratégias e de novos produtos sobretudo porque possuem um conhecimento elevado no que diz respeito às matérias-primas e às novas fibras. Por fim, importa mencionar que esta empresa procura conhecer muito bem os mercados para onde exporta, tentando acompanhar as tendências que aí se verificam, de

modo a poder satisfazer as necessidades dos consumidores dos diferentes mercados de exportação.

5. CONCLUSÕES

Neste projeto de investigação estudaram-se as tendências e as oportunidades ao nível do modelo de negócio para a ITVP considerando que a indústria tradicional do têxtil e do vestuário necessita de desenvolver novos modelos de negócio e modelos de negócio inovadores, que assegurem novos mercados e um valor acrescentado superior. Novos modelos de negócio podem contribuir decisivamente para o aumento da capacidade competitiva e para o elevar da criação de valor na indústria tradicional, com mudanças significativas no funcionamento da indústria e na interação desta com os seus mercados. O desenho de novos modelos de negócio exige todo um trabalho de avaliação estratégica e muito particularmente de inovação estratégica visando aumentar a probabilidade dos novos modelos de negócio resultarem em bem sucedidos. O modelo de negócio representa o modo como uma organização cria, entrega e capta valor, isto é, define de que modo a empresa entrega valor aos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Há vários tipos de modelos de negócio, como se explica na literatura (e.g. Osterwalder & Pigneur, 2010).

O caso das PME's das indústrias tradicionais é particular porque tendo estas necessidade em investir em inovação, não possuem recursos financeiros e humanos para o fazerem. Estas empresas necessitam de traduzir a inovação numa elevada probabilidade de sucesso e com rápido retorno do investimento, daí a importância da inovação estratégica. A indústria transformadora em Portugal é maioritariamente constituída por pequenas e médias empresas, na sua maior parte detentoras de elevada flexibilidade e capacidade de resposta rápida, e até algum *know-how*, resultado da acumulação de experiência de produção, e inovação.

A empresa estudada pertence ao ramo têxtil e tem o algodão como a matéria-prima preferencial para os seus artigos, 100% algodão ou misturado com fibras sintéticas. A empresa tem relações com diversos parceiros de negócio, a jusante do processo produtivo (clientes) e a montante com fornecedores e subcontratados, e.g. na fase inicial da produção, i.e. na tecelagem e nos acabamentos, a empresa recorre a serviços subcontratados. A Alda Têxteis Lda. é uma empresa produtora de felpo, fundada em 1987, produzindo têxteis-lar e outros produtos relacionados. A empresa emprega cerca de 35 trabalhadores e possui um volume de exportações de 4 000 000 euros, equivalente a praticamente toda a sua produção total.

5.1 Análise do setor e da empresa

Neste projeto de investigação foi desenvolvido um estudo de caso numa empresa do setor têxtil e do vestuário nacional o qual contribui para a compreensão da possibilidade de desenvolvimento de novos modelos de negócio através da inovação estratégica. Em primeiro lugar, realizou-se uma análise geral da indústria têxtil e do vestuário e do seu mercado potencial, destacando-se as tendências e as oportunidades em termos de modelos de negócio inovadores. Numa segunda etapa do projeto de investigação, foi estudado o caso particular da empresa selecionada.

Deste modo, estudou-se uma empresa do setor têxtil e do vestuário, relativamente às estratégias que utiliza para o desenvolvimento estratégico dos seus processos de negócio a partir da pergunta de investigação definida inicialmente. A pergunta de investigação centrava-se na compreensão do papel das tendências e dos novos modelos de negócio emergentes nas indústrias tradicionais para o reforço da capacidade competitiva das pequenas empresas do setor.

Para o efeito estudaram-se as tendências e os novos modelos de negócio emergentes no setor da ITVP.

Ao nível da empresa, realizou-se uma análise PEST de maneira a situar a empresa no ambiente que a rodeia. Através do Modelo das 5 forças de Porter analisaram-se as ameaças de novos concorrentes, produtos e serviços, entre outros aspetos, a fim de medir a rivalidade existente no setor. Realizou-se também uma análise SWOT, na qual se sintetizaram os pontos fortes e fracos da empresa e as suas principais oportunidades e ameaças. O modelo de negócio da empresa foi descrito através do *Business Model Canvas*. O Modelo de *Scoring* permitiu, por fim, compreender tendências a partir dos interesses, necessidades e recursos da empresa.

5.2 Conclusões

Com base nas entrevistas realizadas a especialistas do setor têxtil e informações resultantes de investigação adicional efetuada, foi possível identificar inovações e tendências no negócio no setor têxtil nacional. As tendências no negócio da ITVP centram-se na utilização de novos materiais, particularmente novas fibras e a aposta em

tecidos funcionais. Por outro lado, constatou-se a importância da criação de *spin-offs* para a concretização de novos modelos de negócios e o recurso a diversas estratégias colaborativas para alavancar o modelo de negócio existente.

No capítulo anterior foram dados diversos exemplos destas tendências e de novos modelos de negócio na ITVP. Por exemplo, estratégias colaborativas de aquisição/produção de matérias-primas. Esta nova abordagem foi posta em prática por três empresas têxteis, com o objetivo de utilizar 700 000 hectares de terreno para a produção de algodão, permitindo-lhes assim controlar o abastecimento de uma matéria-prima fundamental. A contratação de *designers* naturais dos mercados de exportação dos produtos, é igualmente importante para os atuais e novos modelos de negócio na ITVP. Há mercados nos quais os aspetos culturais são determinantes no sucesso dos produtos, e.g. mercados em África ou na Ásia. Os *fashion managers* também foram mencionados como importantes para determinadas empresas, visto que informam sobre as novas tendências da moda, permitindo às empresas adequarem e anteciparem os seus produtos e a sua oferta às necessidades e interesses atuais dos seus clientes e dos consumidores finais. O *fast fashion*, por outro lado, significa que as empresas procuram adequar continuamente a sua oferta às necessidades e à procura identificada nos pontos de venda – é uma abordagem *pull* na oferta de produtos de moda, inversa à tradicional abordagem *push* das coleções de moda produzidas e oferecidas aos consumidores por estação. Por último, as vendas na internet são consideradas como mais um canal de vendas. Uma tendência importante que se constata no setor é a criação de um *spin-off* quando a empresa desenvolve um novo produto, ou aposta num novo mercado ou numa nova forma de fazer o negócio (i.e. quando inova estrategicamente). O exemplo da empresa Impetus mostra que nestes casos a empresa necessita de desenhar toda uma nova abordagem para o negócio, uma nova identidade, etc. o que fica facilitado através de uma nova empresa que será a imagem do produto e o meio de contacto com os clientes e com o mercado, mesmo que as competências de produção se mantenham na empresa inicial. A relação entre os *spin-offs* e a inovação estratégica é um aspeto importante que merece uma análise cuidada.

Por outro lado, os resultados do estudo de caso mostraram que a empresa estudada não atribui grande importância à criação de um *spin-off* privilegiando sobretudo as estratégias colaborativas com parceiros nacionais, atribuindo uma importância intermédia à criação de novos produtos e reduzida importância à criação de um *spin-off*. No capítulo anterior confrontou-se o modelo de negócio existente e as expectativas e opiniões da

administração com as várias possibilidades e oportunidades ao nível das tendências no negócio no setor. Para o efeito, as entrevistas semiestruturadas, realizadas na empresa, foram muito importantes. Não se pretende extrapolar conclusões para o setor mas a empresa em questão é o exemplo da empresa típica na ITVP em termos de dimensão e de posicionamento estratégico, sendo, portanto, interessante estudar e compreender o seu posicionamento no que respeita ao modelo de negócio e às alternativas e oportunidades que aparentemente o setor está atualmente a oferecer. As entrevistas permitiram aferir diversos aspetos relacionados com o posicionamento estratégico da empresa nomeadamente, qual a perceção dos responsáveis da empresa acerca da importância da aposta em nichos de mercado e no desenvolvimento de produtos com novas funcionalidades, para além da importância da cocriação e da inovação aberta, aspetos que, como foi mencionado anteriormente, interligam-se e potenciam a inovação estratégica nas empresas, particularmente nas empresas de menores dimensões. No que respeita à cocriação, perspetivando-se ou necessitando de criar parcerias estas seriam realizadas preferencialmente com os seus fornecedores de matérias-primas, com o intuito de criar novos produtos com novas funcionalidades conseguidas através das novas fibras e do conhecimento que os fornecedores possuam destes novos materiais. Portanto, esta empresa privilegia ou perspetiva uma cooperação a montante da cadeia de valor em termos de inovação.

Os dois entrevistados, quando confrontados acerca das tendências no negócio na ITVP que melhor se adaptariam à empresa, referiram que alguns modelos de negócio seriam mais interessantes e mais fáceis de executar do que outros. Nesta tabela apresentam-se os modelos de negócio selecionados em função de dois critérios principais: interesse e exequibilidade. Como a tabela evidencia há um conjunto de tendências no negócio na ITVP que são mais relevantes para a empresa em função do seu nível de interesse e grau de exequibilidade. A análise realizada evidenciou 4 conjuntos de alternativas ou possibilidades: em primeiro lugar, possibilidades muito interessantes e de exequibilidade elevada, seguidas daquelas que são muito interessantes ou de elevado grau de exequibilidade, seguindo-se a estas as alternativas de exequibilidade e interesse médios e por fim as alternativas que são pouco interessantes ou de reduzido grau de exequibilidade. As estratégias colaborativas de promoção e divulgação dos seus produtos foram consideradas como muito interessantes e com um elevado grau de execução. Esta abordagem ou tendência no negócio pode ter implicações importantes na estratégia das empresas colaboradoras, a qual pode ir para além da minimização e partilha de custos.

Estas estratégias colaborativas consistem, por exemplo, na exposição conjunta dos artigos de diversas empresas com uma relação de complementaridade. As restantes alternativas foram consideradas menos interessantes ou apresentam um grau de exequibilidade baixo nomeadamente, o conceito de *fast fashion*, a criação de *spin-offs*, o recurso a *fashion managers*, entre outros.

5.3 Limitações e oportunidades para trabalho futuro

A presente investigação revelou-se um processo intenso e exigente, quer ao nível de aquisição de novos conceitos e conhecimentos relacionados com a inovação estratégica, quer ao nível da consciencialização de tendências e oportunidades em termos de modelos de negócio inovadores na ITVP.

O tempo disponível, também condicionou a recolha de informação sobre tendências no negócio na ITVP, bem como limitou as sugestões de novos modelos de negócio a uma única empresa.

Como trabalho futuro de investigação este poderá ser continuado com a análise de outras empresas do setor, ou mesmo de outros setores da indústria nacional.

Por outro lado, poderá ser realizada uma análise mais cuidada sobre o papel do *spin-off* na inovação estratégica e nos novos modelos de negócio, e as tendências e os modelos de negócio que melhor se adequam às empresas em função da sua dimensão.

BIBLIOGRAFIA

Afonso, P. e Vieira, F. (2012). “Strategic innovation through innovate services and business models supported in electronic platforms”, *IDEMi 2012*, 21-23 Outubro, Florianópolis, Brasil, pp. 1-10.

Markides, C. (2006). “Disruptive Innovation: In Need of Better Theory”, *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp. 19-25.

ATP (2012). “A inovação como fator de competitividade em Portugal”, *Boletim Mensal de Economia Portuguesa N.º 11*, pp. 19-25.

Carvalho e Pinho (2012). “Como continuar, em austeridade, o esforço de desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação?” Fórum das políticas públicas, *Grande Auditório do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa a 1 de março de 2012*.

Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: “The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, *Harvard Business School Press*

Cooper, R. e Slagmulder, R. (2004). “Interorganizational cost management and relational context.” *Accounting, Organizations and Society* 29 (1), pp. 1-26.

Cordeiro, A. (2011). “Análise das barreiras à inovação em pequenas e médias empresas em Portugal.” *Dissertação de mestrado em Engenharia Industrial*. Universidade do Minho. Guimarães, pp. 22-30.

Dahlandera e Gannb (2010). “How open is innovation?” *Jornal Elsevier - Research Policy* 39 (2010) pp.699–709.

EUROclusTEX (2009). Projeto de estudo de consolidação de um cluster transfronteiriço para a fileira têxtil/vestuário/moda do norte de Portugal e da Galiza, *ATP – Associação têxtil e do vestuário de Portugal*, pp. 1-7.

Vasconcelos, E. (2006). “Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário”, *Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior N°02, Spin-off Académico*, Universidade do Minho, Braga, pp. 27-38.

Porter, M. (2001) "Strategy and the Internet", - *Harvard Business Review*, March, pp. 62-78

Govindarajan, V. e Gupta, A. (2001). Strategic Innovation: A Conceptual Road Map. *Business Horizons* /July-August, 44 (4): 3-12.

Grand, S.; von Krogh, G.; Leonard, D. & Swap, W. (2004), “Resource allocation beyond firm boundaries: A multi-level model for Open Source innovation”, *Long Range Planning* 37(6), 591-610.

Hamel e Prahalad (1991). “Corporate Imagination and Expeditionary Marketing” *Harv Bus Rev.* 1991 Jul-Aug;69(4):81-92

Hammer, R. L. (2006). Strategic Innovation; the engine that propels business. *Strategic Business Innovation.* pp. 31-42.

Hoffmann (2011). “Fast Fashion: Risco ou Oportunidade?” SIS – *Sistema de Inteligência Setorial, SEBRAE-SC*, Seção: Vestuário, abr, pp. 1-9.

Markides, C. (1998). “Strategic Innovation in Established Companies”, *Sloan Management Review*, pp. 31-42.

Morris M.; Allen J. e Schindehutte M. (2005). “The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective”, *Journal of Business Research (Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape)*, 58 (5): pp.726-735.

OCDE (2005). *Manual de Oslo*: Diretrizes para a Recolha e Interpretação de Dados sobre a Inovação (3ª Ed.). Paris2005.

Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) (2011). Sistema de Inteligência Setorial, “Um ponto no tempo”.

Osterwalder; Alexander e Yves, Pigneur (2010). “Business model Generation” , Modderman Druckwerk, 2009.

Pardo C.; Missirilian O.; Portier P.; Salle R. (2011). Barriers to the “key supplierization” of the firm. *Industrial Marketing Management.* vol. 40, pp. 853-861

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive . Marketing*, Vol. 18 (3), pp. 5-14.

Prahalad, C. e Krishnan, M. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks.* McGraw-Hill, 1st edition.

Robert, M. (2004). *Strategic Thinking Pure & simple*: “The ultimate and only long-term competitive advantage”. Cap. 5, pp. 45-55.

Gibson, R. (2008). "Turning innovation into an enterprise capability" *Innovation to core*. pp.1-4.

Sabatier, V.; Craig-Kennard A. e Mangematin, V. (2012). "When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry" *Journal Elsevier*. pp. 1-14.

Schlegelmilch, B.; Diamantopoulos, A. e Kreuz, P. (2003). "Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes." *Strategic Innovation Journal of Strategic Marketing*, 11, pp. 117–132

Teece, D.; Pisano G. e Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533

Tidd, J. e Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd (4ª Ed.).

Vieira, F. e Romero, F. (2008). "Networks and Industrial Clusters". *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*. Edited by Putnik, G.; Cunha, M.: Information Science Reference, 1058-1065.

Vieira, F. (2007). *Distritos Industriais e Inovação: O Setor dos Moldes em Portugal. Tese de Doutoramento*. Universidade Minho. Guimarães

Welch, J., (2001). Jack: "Straight from the Gut", *New York, N.Y*

Yin, R. K. (1989). "Case Study Research - Design and Methods", *Sage Publications Inc.*, USA

Yin, R. K. (1994). "Case Study Research Design and Methods", *SAGE Publications*, Applied Social Research Methods Series, Vol. (2ª Ed) Thousand Oaks.

ANEXO 1 – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA REALIZADA AO DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO E PRODUÇÃO

1. De que forma uma PME como esta empresa pode optar por novos modelos de negócios?
2. Dos seguintes tendências e modelos de negócios emergentes # (exemplos recolhidos nas entrevistas), enumere (de 1 a 10) consoante a sua adequabilidade, os MN que melhor se adaptariam a esta empresa. Porquê?
3. Das seguintes áreas de mercado, independentemente da(s) que já integram o modelo de negócio, quais são as mais relevantes para a empresa? Porquê?
 - *Desporto*
 - *Vestuário de proteção e segurança*
 - *Dispositivos Médicos*
 - *Automóvel*
 - *Construção Civil e Arquitetura*
4. Já pensaram explorar algum nicho de mercado particular?
5. Com os meios que possuem pensaram em criar produtos para novas áreas?
6. Relativamente aos produtos que oferecem, que tipo de funcionalidades extra lhes poderiam acrescentar?
7. Quais são as vantagens competitivas da empresa em relação aos principais concorrentes?

8. **Já procuraram alguma entidade de I&D para desenvolver novos produtos? Porquê?**
9. **Como expõem, promovem e vendem os vossos produtos?**
10. **Já pensaram em utilizar canais de venda diferentes, por exemplo a internet?**
11. **Que importância têm os vossos fornecedores na conceção do produto final?**
12. **Quais são os principais objetivos que têm com as empresas parcerias?**

#

- 1 - ... apostar em novos materiais sem alterar o processo produtivo...*
- 2 - ... parcerias com fornecedores para acrescentar novas funcionalidades ao produto...*
- 3 - ...fashion manager que viaja muito para assimilar as tendências e consolidar a oferta da empresa em função das necessidades e interesses atuais dos consumidores e dos clientes..*
- 4 - ...criar um spin-off se o novo produto ou o processo for muito distinto e assim ser necessário adotar outra abordagem ao mercado..*
- 5 - ...possuir parceria com designers dos mercados de exportação...*
- 6 - investir na produção de matérias primas..*
- 7- ...Fast fashion – conhecer as necessidades e tendências do momento para garantir “vender antes de produzir”...*
- 8 - ...criação de novos produtos e registo de patente...*
- 9 - ...associar-se a outras empresas complementares para desenvolver estratégias conjuntas de promoção, representação e vendas..*

Reunião/entrevista realizada com o Dr.º Carlos Machado (administrador/gerente) e a Eng.ª Paula Pereira (departamento de produção)

ANEXO 2 – ANÁLISE SWOT

	Vetores dos Pontos Fortes e Fracos	Peso Relativo	Avaliação Geral	Escala de 0=Nulo a 10=Total	Comentários	Avaliação ponderada
1	Estratégia de negócio	15%	Metodologia própria adaptada a partir de metodologias existentes no mercado	7	Metodologia comum à maioria das empresas têxteis	1,05
2	Gestão do processo produtivo	15%	Feita internamente e com recurso a parcerias externas	7	Parcerias externas controladas pela empresa	1,05
3	Rede de clientes e contactos	20%	Lista vasta de clientes contactados diretamente ou via agenciamento	6	Em processo de fidelização de clientes	1,2
4	Marca própria	5%	Marca e imagem atrativa produzidos a visar o mercado externo	3	Apesar de atrativa é pouco conhecida	0,15
5	Necessidades de tecnologia de informação	15%	Criação de um software de gestão interna e de encomendas	4	Fator crítico que tem de fazer parte da organização	0,6
6	Necessidade de criação de stocks de matérias primas	10%	Alta, de forma a responder o mais rápido possível às encomendas	5	Stocks importantes mas diversificados	0,5
7	Formas alternativas de venda	5%	Criação de uma plataforma de vendas online com o objetivo de chegar diretamente ao consumidor final	2	Oportunidade de publicitar a marca própria de forma direta	0,1
8	Dependência dos parceiros de produção	15%	Alta, pois todo o modelo assenta em parcerias diversificadas	8	Promove a existência de uma concorrência ativa	1,2
		100%				5,85

	Vetores dos Oportunidades e Ameaças	Peso Relativo	Avaliação Geral	Escala de 0=Nulo a 10= Total	Comentários	Avaliação ponderada
1	Fase atual do sector	20%	O sector encontra-se em fase de estagnação	8	Sector ainda pouco explorado, poderá levar a bons resultados	1,6
2	A concorrência	15%	Muitos concorrentes e alguns deles já tem algum nome no mercado	7	Sector pouco explorado leva a que a concorrência ainda não seja o "apertada" suficiente para reduzir a rentabilidade do sector	1,05
3	Novas metodologias	10%	Como o mercado está estagnado tem-se procurado novas metodologias	5	Metodologias focalizadas nas PME e na gestão global da empresa	0,5
4	Crescimento da Economia	20%	Reduzido crescimento da Economia em geral	7	Se a economia cresce a um ritmo lento significa que existem menos projectos e consequentemente as empresas não têm tanta necessidade de consultoria	1,4
5	Novas tecnologias	10%	Surgimento de novas tecnologias de gestão que apoiam uma gestão mais fácil e rápida	6		0,6
6	Especialização das empresas	10%	A empresa demarca-se pela sua flexibilidade ainda que especializada nos artigos para o lar	6		0,6
7	Globalização	15%	Maior facilidade de internacionalização, alargamento de atuação a outros mercados.	7	Aumento do volume de negócios	1,05
		100%				6,8